

OUTSOURCING

A large orange square graphic that serves as a background for the authors' names. It contains two small white squares, one above the other, positioned towards the top right corner.

ALDO ENRIETTI
RENATO LANZETTI

STRUMENTI RES

6

L'IREs PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socio-economico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.

Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IREs ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione Piemonte.

Giuridicamente l'IREs è configurato come ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della regione;*
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socio-economiche e territoriali del Piemonte;*
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;*
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;*
- ricerche di settore per conto della Regione Piemonte e di altri enti.*

© 2000 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte

via Nizza 18

10125 Torino

Tel. 011.66.66.411, telefax 011.669.60.12

Iscrizione al Registro tipografi ed editori n. 1699, con autorizzazione della Prefettura di Torino del 20/05/1997

ISBN 88-87276-24-2

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto del volume con la citazione della fonte.

ALDO ENRIETTI, RENATO LANZETTI (a cura di)
OUTSOURCING



ISTITUTO DI RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI DEL PIEMONTE



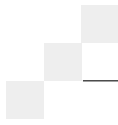
ABSTRACT

L'analisi esplorativa sul tema dell'outsourcing, partita dallo spoglio della letteratura specializzata – soprattutto di carattere manageriale – e delle informazioni quotidiane del “Sole 24 Ore” – specie per i riferimenti a casi aziendali – e dalla visita di alcuni siti web utili all'argomento, si è focalizzata sui seguenti punti nodali:

- la definizione dell'outsourcing, rilevandone la specificità rispetto ad altre forme di esternalizzazione;
- l'analisi del processo attraverso cui le imprese giungono a definire le proprie competenze di base e, quindi, l'oggetto di possibile outsourcing;
- l'individuazione sia dei possibili vantaggi, sia dei possibili rischi di questa strategia;
- l'atteggiamento delle risorse umane coinvolte o coinvolgibili nel processo di outsourcing, rilevando come si tratti di un elemento essenziale per la riuscita o meno della strategia (a questo si è associata un'analisi delle implicazioni di carattere legale relative ai rapporti di lavoro, quando i lavoratori sono trasferiti ad una nuova società);
- il ruolo sempre più importante che è svolto dai fornitori e, quindi, la tendenza dell'impresa che opera l'outsourcing a organizzare una rete di rapporti tra imprese piuttosto che un semplice produttore;
- le considerazioni sulle problematiche che, di fatto, si aprono quando concretamente si attua la strategia dell'outsourcing.

Emergono alcuni elementi su cui sarebbe interessante proseguire l'indagine, con una ricerca sul campo, attraverso la ricostruzione di casi di imprese. In particolare:

- quali fattori spingono verso l'outsourcing;
- quali sono le attività esternalizzate;
- attraverso quale processo si individuano le attività da esternalizzare;
- come si presidiano, all'interno dell'impresa, le aree oggetto di outsourcing;
- come sono stati gestiti i rapporti con i lavoratori coinvolti e con le rappresentanze sindacali;
- valutazione a posteriori della strategia intrapresa;
- analisi di alcune imprese “virtuali” con tutta la parte produttiva esternalizzata.



INDICE

9	1. Premessa
11	2. Outsourcing: definizione e dimensione
16	3. Outsourcing dei servizi pubblici
19	4. Outsourcing e altre forme di esternalizzazione
21	5. <i>Core competencies</i>
25	6. Outsourcing: obiettivi e vantaggi
29	7. Outsourcing: rischi
31	8. Forme di outsourcing
31	9. Outsourcing e risorse umane
35	10. Ruolo dei fornitori
36	11. Aspetti legali e fiscali
42	12. Considerazioni da esperienze di outsourcing (di Piero Pessa)
47	Appendice. Casi di outsourcing
57	Riferimenti bibliografici



1. Premessa

Dal punto di vista delle imprese, gli anni Novanta sono stati caratterizzati da una serie di elementi di rottura:

- riduzione progressiva della redditività dei prodotti esistenti;
- necessità di costante rinnovo dell'offerta di prodotti e servizi;
- necessità di aprire nuovi mercati;
- aumento del fabbisogno in capitali;
- centralità della redditività del capitale investito.

L'elemento di sintesi di questi punti può essere individuato nell'esigenza per il management di *creare valore*¹ ovvero ricercare la massimizzazione del valore dell'impresa per gli azionisti. Un'impresa crea valore quando la differenza tra il risultato operativo e il costo del capitale investito è positivo (in formula, $CV = ROI - c \times CIN$)², con quest'ultimo che viene determinato come il prodotto tra il *rendimento atteso* del capitale da parte degli investitori, ovvero il *costo del capitale per l'impresa*³, e il *capitale investito netto*⁴.

¹ Per questo tema si fa riferimento ad "Amministrazione e Finanza" (1997, n. 4) e ISVOR Fiat (1998).

² La formula può anche essere riscritta come creazione valore = $(ROI - c) \times CIN$.

³ Il costo del capitale è pari al prodotto del costo medio ponderato del capitale per il capitale investito netto. Il costo medio del capitale è pari al rendimento dei titoli di stato (senza rischio) più un premio per il rischio.

⁴ Il capitale investito netto è il risultato delle seguenti operazioni sullo stato patrimoniale: crediti commerciali – debiti commerciali = capitale di funzionamento + capitale immobilizzato (fabbricati, impianti, partecipazioni, crediti finanziari, ecc.) – fondi (fondo trattamento fine rapporto + fondo imposte + fondo garanzia, ecc.).

Un'ottica di questo tipo risulta particolarmente innovativa nella situazione italiana, caratterizzata da un azionariato familiare e da un ridotto livello di trasparenza delle decisioni e delle performance; attualmente le pressioni della comunità finanziaria internazionale sulla capacità di creare valore da parte dell'impresa sono molto forti, immancabili in occasione di ogni incontro con analisti e investitori.

I possibili interventi per creare valore sono riassumibili come nella figura 1, che espone la formula della creazione valore (cfr. nota 2)

Fig. 1 Variabili determinanti nel processo di creazione del valore

ROI ⁵		c		CIN	
ROS ⁶	rotazione del capitale	rischio operativo	rischio finanziario	allocazione del capitale	qualità dei progetti
prezzi	saturazione della capacità	break-event	livello di indebitamento	portafoglio business	investimenti in capacità produttiva
volumi	time-to-market	valore aggiunto	costo del debito	portafoglio prodotti	disinvestimenti in capacità produttiva
mix	incasso crediti	crescita obiettivo		portafoglio Paesi	make-or-buy strategico
efficienza costi diretti	giacenza scorte	vantaggio competitivo		portafoglio clienti	acquisizioni
dimensionamento costi indiretti	dilazione fornitori	ciclicità economica			dismissioni
prezzi risorse		sensibilità monetaria			ristrutturazioni

Fonte: ISVOR Fiat, 1998, p. 86

Due, in estrema sintesi, sono le linee attraverso cui il management può creare valore:

- migliorare il risultato operativo agendo su ricavi e costi;
- ridurre il capitale investito netto agendo su crediti, magazzino, immobilizzazioni (in quest'ultimo caso intervenendo con acquisizioni, dismissioni e ristrutturazioni).

L'intervento sul capitale netto investito esige la ridefinizione

⁵ ROI: *Return on Investment*. Si tratta del rapporto tra il risultato operativo e il capitale investito netto.

⁶ ROS: *Return on Sales*. Corrisponde al rapporto tra il risultato operativo e il fatturato.



delle competenze aziendali, ovvero la selezione del *core business* e la ricerca di livelli di eccellenza per ogni attività aziendale, eccellenza che può essere individuata all'interno dell'impresa, presso fornitori e, al limite, presso concorrenti.

Occorre peraltro osservare come sia ridotto il numero delle imprese capaci di generare valore per un lungo periodo di tempo: un'indagine di Bain & Co. su un campione di 8.830 imprese mondiali su un periodo di dieci anni dimostra che solo un esiguo numero (meno del 5%) ha saputo creare valore con continuità ("Il Sole-24 Ore", 30 agosto 1999).

In questo contesto si inserisce la strategia dell'*outsourcing* che permette di intervenire tanto sul versante dei costi quanto su quello del capitale investito.

2. Outsourcing: definizione e dimensione

Con il termine *outsourcing* si indica:

"il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni la gestione operativa di una o più funzioni, catena di attività o servizio di supporto in precedenza svolto all'interno. Si tratta pertanto di un vero e proprio accordo contrattuale di compravendita che presuppone una stabilità e una continuità nei rapporti tra i due partner e una responsabilità oggettiva e globale del supplier sulle performance richieste e sulle specifiche e gli standard di servizio offerti, dettagliati e concordati a priori" (Durante - Gavi-nelli, 1997, p. 9).

Occorre sottolineare che con l'*outsourcing* viene assegnata in modo stabile ad un fornitore esterno la gestione operativa di una o più funzioni aziendali, con responsabilità totale sui risultati. Si tratta, da un lato, di attività che sono sempre più vicine al *core business* aziendale (nel caso della Fiat Auto la prospettiva della fabbrica modulare implica l'esternalizzazione della manutenzione, oltre che di alcuni processi tecnologici considerati cruciali nel passato come lo stampaggio, la lastratura e la verniciatura) e, dall'altro, di insiemi di attività rappresentanti interi business aziendali (ad esempio, nel campo dei sistemi informativi, non solo la gestione della potenza elaborativa, ma anche lo sviluppo delle applicazioni e il presidio dell'innovazione tecnologica; nel campo della logistica, non solo lo stoccaggio e il trasporto ma anche il *picking* e la gestione amministrativa collegata).

Due sono i soggetti coinvolti: l'impresa *outsourcee* e quella *outsourcer*. La prima impresa è quella che sceglie l'*outsourcing* come strategia propria e la applica; l'*outsourcer* (a volte definito anche con il termine di *provider*) è invece l'impresa esterna che fornisce beni o servizi a chi ha deciso di fare *outsourcing*.

Questa strategia possiede alcune caratteristiche distintive:

- il rapporto deve articolarsi in termini di partnership tra le controparti, e quindi il rischio relativo all'attività oggetto di outsourcing viene in parte condiviso;
- il contratto di outsourcing ha una durata medio-lunga;
- l'impresa che ha optato per l'outsourcing ha anche mutato il proprio atteggiamento strategico, passando dal "come fare" al "cosa fare" (in altri termini ha operato un processo di ridefinizione del proprio *core business*, attraverso l'individuazione delle *core competencies* distintive; questo tema verrà sviluppato nel capitolo 5);
- ne consegue che l'outsourcée riduce "consistentemente" le immobilizzazioni e la forza lavoro utilizzate precedentemente nella produzione del bene o del servizio oggetto di outsourcing, mentre l'outsourcer aumenta la sua dimensione.

I fattori che specificamente spingono verso l'outsourcing sono essenzialmente i seguenti (Pellicelli, 1997, pp. 190-201):

- *Le nuove tecnologie dell'informazione*, che hanno reso più facile e meno costoso il trasferimento delle conoscenze dall'impresa all'esterno e dall'esterno all'impresa.
- *I servizi*, che *dominano la catena del valore*, per cui molte imprese non potrebbero più essere definite come manifatturiere (case farmaceutiche, produttori di computer, di abbigliamento, di alimentari).
- *Alcuni fattori economici*. In primo luogo, il rafforzamento della concorrenza spinge alla riduzione dei margini e quindi alla ricerca di quelle attività non strategiche che possono essere affidate all'esterno a costi minori; in secondo luogo, l'outsourcing offre una risposta alla spinta continua e asfissiante verso la riduzione dei costi.
- *La ridefinizione di ciò che rappresenta le core competencies dell'impresa*.
- *Elementi ideologici*, in particolare il trasferimento, a livello delle imprese, dell'ideologia della privatizzazione secondo cui se un'attività pubblica può essere realizzata a minor costo da un'impresa privata, la collettività ne ottiene un vantaggio. Egualmente, se si libera un'attività dai vincoli di un'organizzazione sovrabbondante si ottiene un aumento della produttività.

Le attività maggiormente interessate al processo di outsourcing da parte delle imprese sono comprese in due aree fondamentali:

- *Servizi*: sistemi informativi, servizi legali, Information Technology (gestione degli elaboratori centrali, delle reti di telecomunicazione, dei servizi informativi di corporate, ecc.), paghe e stipendi, servizi generali (mensa, pulizia, ecc.), servizi di edifi-

Con le interviste a imprese che hanno realizzato l'outsourcing si possono raccogliere informazioni sui fattori che hanno spinto verso l'esternalizzazione:

- ridurre i costi per fronteggiare la riduzione dei margini, senza intervenire sulle competenze distintive dell'impresa;
- ridurre i costi per generare risorse da investire in altre attività dell'impresa, operando quindi un intervento su cosa è l'impresa;
- il verificarsi di un profondo processo di ridefinizione delle competenze distintive dell'impresa: queste ultime hanno un carattere terziario o manifatturiero?

Nelle interviste della seconda fase della ricerca, un elemento di base sarà la definizione della mappa teorica delle attività complessive necessarie per la realizzazione del prodotto o del servizio dell'impresa, individuando quelle esistenti all'interno, quelle che sono state o saranno oggetto di outsourcing e quelle tradizionalmente realizzate dai fornitori.

Le attività che sono state o che saranno oggetto di outsourcing si classificheranno in:

- attività manifatturiere;
- attività di supporto alla manifattura (approvvigionamento, trasporti interni, manutenzione impianti, gestione rifiuti, ecc.);
- attività di servizio a monte e a valle.

Per ogni attività così individuata si tratterà di definire una misura dell'importanza economica:

- la quota sui costi interni totali dell'attività prima che fosse esternalizzata;
- l'incremento di quota degli acquisti dopo l'esternalizzazione;
- la quota sugli investimenti totali dell'attività prima che fosse esternalizzata;
- l'ammontare degli addetti dedicati all'attività prima che fosse esternalizzata e l'ammontare attuale.

cio, amministrazione, contabilità, servizi commerciali, marketing, ricerca e formazione del personale.

- *Funzioni manifatturiere*: approvvigionamenti, produzione di parti, sottoinsiemi, logistica (magazzinaggio, trasporto, distribuzione), gestione rifiuti, riciclaggio, manutenzione impianti di produzione.

La misura dell'intensità del processo di outsourcing può essere ottenuta ricorrendo a due differenti soluzioni:

- l'*analisi nel tempo* delle fasi produttive internalizzate (e, quindi, di quelle progressivamente esternalizzate), che richiede informazioni dettagliate da parte dell'impresa;

- l'*analisi di indicatori di bilancio*, in particolare il rapporto valore aggiunto/fatturato, immobilizzazioni su attivo, quota ammortamento su fatturato.

A tal proposito, sono interessanti i dati forniti in occasione del "1998 Outsourcing World Summit" tenutosi a Orlando il 18 e il 19 marzo del 1998. Ai partecipanti (250 dirigenti di imprese che hanno già applicato questa strategia) è stato chiesto di indicare le aree dove l'outsourcing è stato praticato:

- tecnologia, 33%;
- amministrazione e servizi, 30%;
- contatti con clienti, 14%;
- finanza, 8%;
- produzione, 7%;
- altro, 8%.

Più articolate sono state le possibili risposte offerte da 40 imprese italiane contattate dal Benchmarking Club (Bernabei - Marchisotti, 1997), da cui risultano essere tre le attività maggiormente oggetto di outsourcing: servizi informatici, logistica commerciale e servizi generali.

Alla richiesta di indicare le aree non sottoposte a processi di outsourcing, quelle più sottolineate sono state: la pianificazione strategica, lo sviluppo dei prodotti o dei servizi, la commercializzazione, il personale e l'organizzazione, l'amministrazione e la finanza. È evidente quindi come, in Italia, da un lato, la maggiore attenzione per l'outsourcing sia posta su attività che richiedono una forte specializzazione delle conoscenze e, dall'altro, come la difficoltà a procedere lungo questa via interessi invece attività che qualificano l'impresa.

Questi dati vengono anche confermati da una rassegna dei principali articoli apparsi su riviste italiane ed estere, dove vengono riportati casi di imprese che hanno praticato l'outsourcing.

Da varie fonti viene quindi confermata la rilevanza prioritaria dell'outsourcing dell'Information Technology per incrementare l'efficacia del sistema informativo aziendale. Le attività ricomprese nell'informatica sono essenzialmente (Matera, 1993, p. 110):

- *servizi professionali* (consulenza, fatturazione, sviluppo applicazioni, addestramento, immissione dati);
- *gestione attività operative* (centri elettronici, manutenzione sistemi);
- *integrazione di sistemi* (approntamento di soluzioni volte a integrare componenti hardware e software, ecc.).

Tab. 1 Attività sottoposte a processi di outsourcing

Attività	Imprese italiane		Imprese estere	
	val. ass.	val. %	val. ass.	val. %
Informatica	6	20,0	27	67,5
Produzione	2	6,7	4	10,0
Logistica	14	46,7		
Risorse umane	1	3,3	1	2,5
Rete commerciale	5	16,6		
Amministrazione	2	6,7	3	7,5
Progettazione, R&S			5	12,5
Totale	30	100,0	38	100,0

Fonte: Sartirano, 1999

Risulta evidente che si tratta di compiti che provocano un carico indebito su un'impresa, impedendole di concentrarsi su quegli aspetti di gestione delle informazioni che non possono essere delegati.

Qual è la dimensione economica dell'outsourcing? Una ricerca a campione (Deloitte & Touche Consulting Group, 1996, in Durante - Gavinelli, 1997) ha evidenziato che più del 60% delle aziende europee sono potenziali clienti di outsourcing (in questo dato vengono considerate anche quelle che lo stavano già attuando e quelle che lo avevano pianificato per un futuro molto prossimo). Comunque, il mercato più sviluppato dell'outsourcing si trova negli USA, dove si è stimato che solo la parte dell'Information Technology interessata dal fenomeno avesse, nel 1994, un valore complessivo di 7,5 miliardi di dollari e si prevedeva che nel 1999 potesse raggiungere il valore di 15,8 miliardi di dollari. Anche nel settore della logistica è prevista una simile evoluzione: nel 1994 interessava un giro d'affari di 20 miliardi di dollari e nell'arco del 1999 avrebbe dovuto raggiungere il valore di 40 miliardi di dollari. Più in generale, Quinn sostiene che "dopo approfondite analisi, la maggior parte delle imprese scopre che tra il 60 e il 90% delle proprie attività sono servizi che non sono effettuati ai livelli più elevati in un contesto internazionale, né contribuiscono significativamente al vantaggio competitivo e che, pertanto, non è rischioso affidare all'esterno" (1999, p. 13).

Relativamente all'Italia e al mercato dell'outsourcing per l'Information Technology, è stato calcolato (Pasini, 1998) che nel 1997 esso aveva fatto registrare un ammontare di 690 miliardi, pari al 5% del mercato del software e dei servizi, ma con il maggior tasso di crescita tra i vari segmenti (+32%); nei primi sei mesi del 1999 l'attività di outsourcing è aumentata del 16%, contro una crescita globale del 9% dell'Information Technology.

Nonostante i tassi di crescita dell'outsourcing finora realizzati e quelli previsti⁷, recenti indagini di diverse società di ricerca evidenziano insoddisfazione, verso i rapporti di outsourcing, derivante dai contratti iniziali, assegnati senza pensare ai rischi e alle conseguenze future, che hanno manifestato i seguenti problemi:

- incapacità di rispondere tempestivamente alle esigenze del cliente;
- mancata soddisfazione dei clienti;
- gestione dei costi non efficiente poiché “molti dei contratti stipulati anni fa sovente mostrano sfondamenti sulle previsioni di costo che vanno dal 30 al 70%, con obiettivi di risparmi aziendali che anno dopo anno restano sulla carta” (“Il Sole 24 Ore”, 15 gennaio 1999);
- incapacità del fornitore di formare adeguatamente il personale.

Poiché molti contratti stipulati all'inizio degli anni Novanta sono in scadenza i clienti domandano soluzioni che offrano nuovo vantaggio competitivo; in ogni caso solo l'8% delle società riporterebbe all'interno le operazioni esternalizzate (Lidbury, 1999).

3. Outsourcing dei servizi pubblici

Occorre specificare che l'outsourcing rappresenta una strategia possibile anche per i servizi pubblici. Si tratta di una realtà che si è sviluppata soprattutto a livello internazionale, nata in Gran Bretagna con il nome di *contracting-out*, che fa riferimento a esternalizzazioni di “servizi collettivi a domanda individuale; il gestore rimane pubblico e sua rimane la responsabilità di soddisfare i bisogni dei cittadini; chi operativamente si occupa di erogare il servizio è però un produttore privato” (Lombrano, 1998, pp. 43-44). Si tratta, nel dettaglio, dei servizi di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani, della captazione e distribuzione dell'acqua potabile, della manutenzione degli impianti elettrici municipali, ma anche (soprattutto all'estero) di normali attività degli uffici postali e delle spedizioni postali.

Per quanto riguarda l'Italia è interessante analizzare i mutamenti in atto nei servizi pubblici locali (SPL). Essi sono caratterizzati da una limitata area geografica di diffusione dei benefici, ma con utenza variabile; possono assumere tanto la natura di beni privati (escludibili e rivali) quanto di beni pubblici (non escludibili e non rivali); alcuni fungono prevalentemente da beni di consumo (servizi alla persona), altri invece operano da input nei processi produttivi (energia, gas).

La configurazione attuale dei servizi pubblici in Italia presenta le seguenti caratteristiche:

⁷ In Europa si stima un tasso di crescita annua composta fino al 2001 del 43% (Lidbury, 1999).

- inefficienza produttiva, scarsa attitudine al recupero di efficienza e al contenimento dei costi⁸;
- inefficienza allocativa, tariffe che difficilmente sono in linea con gli effettivi costi di produzione del servizio;
- scarsa propensione all'investimento in R&D e al recepimento dell'innovazione tecnologica;
- nel caso di proprietà pubblica o mista, obiettivi contrastanti (massimizzazione del profitto, contenimento dei costi, tutela dei consumatori) vengono perseguiti dai medesimi soggetti;
- nel caso di proprietà privata, l'ente concedente ha difficoltà ad adottare tecniche di regolazione idonee a evitare i problemi di asimmetria informativa (Bardelli - Bulgarelli - Peruzzi, 1999, pp. 4-5).

Inoltre, alcuni SPL a carattere industriale presentano prospettive di crescita accelerata, tanto per l'evoluzione della tecnologia, quanto per la dinamica della domanda; pertanto "appare sempre meno accettabile che questi servizi siano caratterizzati da un assetto gestionale e regolatorio che, di fatto, impedisce lo sviluppo della necessaria dimensione imprenditoriale, l'introduzione di innovazioni tecnologiche e il confronto concorrenziale" (Boitani - Brosio - Petretto, 2000, p. 2).

In questo contesto si inserisce il d.d.l. 4014, con l'obiettivo di promuovere una riorganizzazione dei SPL⁹. Relativamente ai servizi a rilevanza industriale, il d.d.l. ne promuove una riorganizzazione attraverso processi di apertura alla concorrenza¹⁰ per l'individuazione del fornitore del servizio, e di separazione dell'attività di gestione e sviluppo delle reti dal servizio all'utenza, per garantire maggiore autonomia ai diversi soggetti coinvolti.

Lo strumento individuato per selezionare il fornitore è l'asta/gara che gode dei seguenti benefici: la gestione del servizio viene affidata all'impresa che effettua l'offerta migliore in un contesto competitivo; il produttore, durante il periodo di affidamento, non si comporta in modo opportunistico per non ledere la propria reputazione, anche a causa del potere monopsonistico del concedente; i prezzi praticati non sono prezzi di monopolio e sono tanto più vicini al costo medio quanti più concorrenti partecipano alla gara.

⁸ Boitani - Brosio - Petretto (2000) stimano che circa il 26% delle unità produttrici di gas, il 53% di quelle per il servizio idrico e il 50% di quelle di rifiuti non siano gestite industrialmente e che, nel caso del servizio idrico, si abbia un arretrato di investimenti pari a circa 80.000 miliardi.

⁹ Le informazioni sono tratte da Bardelli - Bulgarelli - Peruzzi (1999).

¹⁰ La concorrenza nei servizi pubblici può essere di due tipi: la concorrenza *nel* mercato, quando le condizioni tecnico-economiche permettono la presenza di più soggetti fornitori dello stesso servizio in concorrenza; la concorrenza *per* il mercato, nel caso del monopolio naturale, per cui viene attribuita la gestione del servizio ad un solo produttore.

L'utilizzo dello strumento della gara comporta però anche una serie di problemi per l'ente locale: la progettazione e la gestione sono costose; egualmente costosi sono la valutazione e l'ordinamento delle offerte a fronte di richieste particolarmente complesse; non essendo possibili contratti completi, nasce la necessità di revisionare alcune clausole contrattuali con i relativi costi; poiché le gare vengono ripetute nel tempo si può determinare collusione tra i partecipanti, come pure un livello di investimenti subottimale da parte del gestore uscente in quanto ritiene di non poter recuperare l'intero valore nel caso di affidamento ad altro produttore.

In sostanza due sono le questioni che l'ente locale deve affrontare: da un lato l'onerosità della procedura della gara e, dall'altro, una gestione estremamente complessa dell'attività di controllo che richiede lo sviluppo di particolari competenze e professionalità presso gli enti locali, in modo da non creare situazioni di "debolezza contrattuale".

In ogni caso, preliminare alla decisione dell'outsourcing è la conoscenza effettiva di ciò che si sta esternalizzando, in particolare quanto costa realmente, quante persone ci lavorano, qual è lo stato del servizio, in che misura si soddisfa la domanda¹¹: informazioni necessarie per verificare l'ipotesi generalmente assunta secondo la quale l'esternalizzazione dei servizi apporta un miglioramento dal punto di vista qualitativo permettendo allo stesso tempo di ridurre i costi o, per lo meno, di non aumentarli. In effetti, da un'analisi compiuta sul comune di Fiesole (Firenze), l'ipotesi "non risulta sempre verificata" (Del Piaz, 1998, p. 127), anche perché tale politica sembra legata ad un ruolo nuovo dell'ente locale "impegnato non più nella fornitura dei servizi in prima persona bensì nella direzione e nel controllo di una gestione complessivamente affidata all'esterno" (p. 129).

In conclusione, anche per l'operatore pubblico locale si pone, come per le imprese, il problema della ridefinizione delle proprie *core competencies*, nel senso di uno spostamento da attività di produzione e gestione dei servizi a quelle di indirizzo, programmazione, controllo e regolazione; in questo modo si viene a riconoscere che la rilevanza sociale ed economica di tali servizi non è necessariamente garantita dalla produzione pubblica¹².

¹¹ A livello comunale, i servizi maggiormente esternalizzati sono: servizi sociali, distribuzione gas e acqua, gestione fognature, farmacie, cimiteri, mense scolastiche, nettezza urbana, manutenzione strade, servizi informatici ("Il Sole 24 Ore", 15 novembre 1999).

¹² Occorre sottolineare come l'esternalizzazione sia solo una delle possibili modalità di riorganizzazione dei servizi pubblici (Archibugi et al., 1999). Le altre sono la privatizzazione, la liberalizzazione e la deregolamentazione.



Anche qui sono elevati i costi di selezione e di gestione dei fornitori, connessi sostanzialmente al costo della gestione delle gare e di controllo dei contratti una volta che il servizio sia stato affidato. I rischi sono relativi alla difficoltà per l'ente pubblico di essere adeguatamente attrezzato in termini di risorse umane per la gestione di questa realtà e quindi di permettere comportamenti opportunistici di vario tipo da parte dei fornitori dei servizi. Decisivi saranno quindi gli investimenti in risorse umane.

4. Outsourcing e altre forme di esternalizzazione

“Esternalizzazione, decentramento produttivo, outsourcing, *contracting-out*: denominazioni differenziate per un unico fenomeno”¹³: si tratta di un'affermazione che trova riscontro in un senso comune nonché nella letteratura di impronta giornalistica. In realtà ogni termine esprime elementi distintivi.

A volte si sostiene che l'outsourcing sia una forma moderna della tradizionale alternativa *make-or-buy*. In realtà, l'outsourcing, rispetto al *make-or-buy*, coinvolge molto di più gli operatori esterni, poiché ai fornitori non vengono richieste solo semplici attività, ma anche insiemi di attività a volte concatenate in interi processi aziendali e attività che sono sempre più vicine al *core business* tradizionale. Inoltre l'outsourcing non condivide assolutamente la logica del *buy* (lo scarico di responsabilità, la delega) in quanto richiede per il fornitore aumento della responsabilità, condivisione degli obiettivi e atteggiamento cooperativo.

Anche il termine *terziarizzazione* viene spesso usato come sinonimo dell'outsourcing, anche se indica piuttosto interventi parziali su attività dell'impresa ben precise e delimitate; pertanto, la terziarizzazione non tocca in profondità la struttura dell'impresa, come invece accade con l'outsourcing.

Situazione analoga alla precedente si ha con il termine di *subfornitura* che consiste in una relazione contrattuale in base alla quale un committente affida ad un subfornitore la realizzazione, totale o parziale, di una parte o componente che costituisce una o più fasi del suo processo produttivo, e che verrà poi reimmessa nello stesso per concorrere al suo completamento¹⁴. In questo caso, il meccanismo della contrattazione e la relazione contrattuale sono prevalentemente orientate al costo del bene in subfornitura, mentre nell'outsourcing si determina un rapporto esteso di partnership.

¹³ Matera (1993, p. 108).

¹⁴ Arcari (1996, p. 110).



Con il concetto di *esternalizzazione* si pone soprattutto l'accento su relazioni di mercato, nel senso che il fornitore non ha caratteristiche che lo distinguano specificamente agli occhi del cliente.

A volte al concetto dell'outsourcing viene associato quello di *down-sizing* che indica un processo di alleggerimento della struttura aziendale attraverso la riduzione degli addetti di fronte alla parità o all'aumento del fatturato.

Ripensando alla strategia aziendale perseguita soprattutto dalle grandi imprese italiane negli anni Settanta il concetto di outsourcing fa pensare alla politica del *decentramento produttivo*. La differenza è invece sostanziale in quanto oggetto di decentramento erano allora prevalentemente attività a basso valore aggiunto, non cruciali per l'impresa decentrante e affidabili a imprese di piccola dimensione che garantivano bassi prezzi. L'outsourcing investe invece attività che fino a quel momento avevano un carattere cruciale per l'impresa, mentre il fornitore può essere di dimensioni anche superiori al cliente.

A volte, il termine "outsourcing" viene utilizzato anche per designare processi che si configurano come *autonomizzazione* di parti o di fasi di imprese: è il caso di fasi verticalmente integrate e che vengono a costituire un'impresa giuridicamente autonoma, con potenzialità di mercato anche indipendenti dalla casa madre, ma sempre sotto controllo finanziario della stessa (si può fare l'esempio delle attività amministrative e di reporting che le varie società del gruppo Fiat hanno attribuito ad una nuova società, GESCO, controllata sempre dalla Fiat stessa).

Anche la realtà dello *spin-off* ha alcuni caratteri in comune con l'outsourcing ma se ne differenzia sostanzialmente. Esso infatti è definibile come "la presenza, nel processo di creazione di una impresa ad opera di uno o più dipendenti usciti da una impresa esistente, di una qualche forma di accompagnamento e sostegno della nuova impresa, fino alla sua indipendenza, da parte di una struttura che, il più delle volte, è la stessa impresa d'origine" (Codex - IRES Piemonte, 1998, p. 27). Si tratta di una forma che si avvicina all'autonomizzazione di cui si è parlato sopra, con la specificità che la nuova impresa viene immediatamente immessa sul mercato, anche se accompagnata dall'impresa di origine, ed è finanziariamente autonoma da quest'ultima.

In conclusione, le differenze tra vero e proprio outsourcing ("strategico") e gli altri termini prima enunciati ("tradizionale") possono essere sintetizzate come nella figura 2.

Fig. 2 Principali differenze tra outsourcing tradizionale e outsourcing strategico

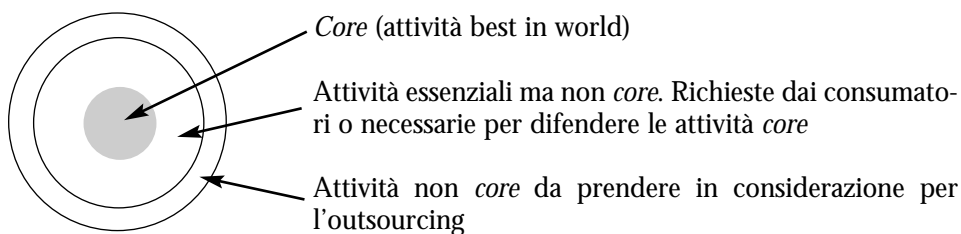
Outsourcing tradizionale	Outsourcing strategico
Solo attività <i>non core</i>	Tutte le attività possono essere coinvolte
Risoluzione di un problema immediato	Obiettivi di business a lungo termine
Riduzione dei costi	Aumento dei profitti
Dismissione di attività	Cooperazione in aree
Relazione contrattuale	Partnership
Scarso interesse al successo del partner	Condivisione obiettivi, risultati, investimenti

Fonte: Acabbi - Lopez (1995)

5. Core competencies

Si è visto in precedenza come la strategia dell'outsourcing significhi, da parte dell'impresa, mettere in discussione le tradizionali *core competencies*. In effetti, è cruciale per l'impresa che vuole applicare la strategia dell'outsourcing identificare esattamente quali siano quelle attività che rappresentano il differenziale competitivo dell'impresa rispetto ai concorrenti: possono esistere pertanto attività che sono definibili come cruciali, ma sulle quali l'impresa non possiede la necessaria densità di competenze, oppure sottraggono risorse fisiche e umane a quelle attività che identificano l'impresa. Ciò che è core non può essere definito a priori per tutte le imprese: ognuna valuterà le proprie specificità e delimiterà secondo i propri criteri i confini di ciò che ritiene essere le proprie competenze di base.

La definizione delle *core competencies* parte dall'analisi della catena del valore dell'impresa da cui gli amministratori "sviluppano poche attività critiche dove l'impresa è, può essere o deve essere la migliore al mondo (best in world) per competere con efficacia: queste – e queste soltanto – sono le *core competencies*. [Si tratta, in genere, di] attività di servizio basate sull'intelligenza oppure di sistemi" (Quinn, 1999, p. 12). Elemento discriminante è la percezione che il consumatore ha dell'impresa rispetto ai concorrenti. Graficamente, le attività si possono ordinare in cerchi concentrici:



Fonte: Quinn (1999)

La non uniformità del concetto di outsourcing richiede che le imprese intervistate definiscano esattamente cosa intendono per outsourcing:

- esternalizzazione di fasi cruciali (attività *core*) a imprese autonome e specializzate;
- esternalizzazione di fasi marginali, *labour-intensive*, a imprese che garantiscono minori costi del lavoro (decentramento), ma che dipendono dal committente;
- autonomizzazione di parti di impresa mantenute sotto controllo finanziario;
- esternalizzazione di fasi o di prodotti oggetto di possibile standardizzazione da parte dell'outsourcer.

Nei vari casi gli obiettivi sono diversi: nel primo è la ricerca di un partner strategico in grado di garantire capacità innovativa nel medio periodo; nel secondo la ricerca di condizioni che possono abbassare i costi, in particolare intervenendo sul costo del lavoro; nel terzo si tratta di una operazione spesso a contenuti esclusivamente interni, ad esempio accorpamento di personale in sedi unificate, standardizzazione delle procedure in modo da ridurre i costi generali (potenzialmente si apre anche la prospettiva di un collocamento dei servizi di queste imprese sul mercato); nell'ultimo si tratta di sfruttare, da parte dell'outsourcer, le possibili economie di scala derivanti dall'allargamento del mercato potenziale.

Relativamente alle attività essenziali, ma *non core*, esse rappresentano una posizione di difesa di quelle *core*, perché in questo modo i concorrenti non sono in grado di accedere a quelle di base, oppure perché, affidandole all'esterno, si potrebbe consentire ai fornitori di accedere al bagaglio di conoscenze cruciali dell'impresa.

Quali sono allora le caratteristiche delle competenze di base (Pralhalad - Hamel, 1990; Quinn - Hilmer, 1994; Pellicelli, 1997)?

- sono basate sulle conoscenze piuttosto che sulla proprietà di attività tangibili o su proprietà intellettuali (progettazione, R&D, ricerche di mercato, servizio al cliente);
- si tratta di attività flessibili nel lungo termine, in grado di adeguarsi ed evolvere in modo da abbracciare futuri assetti delle competenze di base e di rispondere alle attese del cliente;
- le attività *core* sono in numero limitato in quanto non è possibile essere i migliori in tutta la catena del valore;
- sono attività relative ad ambiti in cui esistono imperfezioni di mercato o gap di conoscenze che l'impresa è in grado di colmare meglio di altre e dove gli investimenti nelle risorse intellettuali possono dare maggiore frutto;

- le attività *core* devono basarsi sulla cultura e sull'organizzazione dell'intera impresa e non sulle capacità di singole persone.

Stante quanto sopra, come viene effettuato il processo di scelta tra attività che costituiscono il *core* e quelle che è possibile esternalizzare? La letteratura offre, in sintesi, due possibili alternative: una basata sul confronto tra rischi e vantaggi; l'altra che parte invece da un'analisi della catena del valore per individuare quali subsistemi sono indispensabili per mantenere il vantaggio competitivo.

Secondo il *modello di Quinn e Hilmer* (1994), l'impresa pone a confronto i potenziali vantaggi competitivi con i rischi strategici dell'outsourcing. Un elemento importante nell'analisi dei vantaggi potenziali è il confronto corretto dei costi interni rispetto a quelli esterni, in particolare è necessario valutare attentamente i costi della decisione di mantenere un'attività all'interno: bisogna infatti considerare tanto le risorse che devono essere investite per mantenere il passo con i migliori fornitori e non perdere in vantaggio competitivo, quanto i costi e gli oneri legati al lavoro di supporto svolto dal management per gestire l'attività all'interno. La rischiosità è legata all'eventuale insuccesso commerciale qualora un'attività venga affidata all'esterno. La combinazione dei due elementi può essere rappresentata dalla matrice seguente:

		Rischio strategico dell'outsourcing		
		Basso	Moderato	Elevato
Potenziale vantaggio competitivo	Elevato			<i>controllo strategico</i> (produzione interna, controllo fornitore)
	Moderato		necessità di <i>controllo moderato</i> (joint-venture o contratti)	
	Basso	sufficiente un <i>controllo modesto</i> (acquisto sul mercato)		

In sintesi, attraverso la selezione delle *core competencies* l'impresa viene ad assumere un carattere "virtuale": "presuppone il presidio da parte del management di tutte quelle aree di competenza ritenute strategiche per la competitività e lo sviluppo dell'impresa, mentre tutte le altre attività possono essere delegate a terze parti in possesso di competenze specifiche e in grado di fornire lo stesso prodotto/servizio all'azienda" (Boin - Merlino - Savoldelli, 1998, pp. 49-50).

La matrice evidenzia che, quando sia il potenziale di vantaggio competitivo sia la rischiosità sono elevati, l'impresa deve esercitare

un forte controllo sull'attività, producendo internamente oppure controllando finanziariamente il fornitore. Nella situazione opposta, invece, esisterà un mercato di parti e componenti a cui l'impresa può fare riferimento. Nella situazione intermedia l'impresa attuerà una pluralità di forme di controllo.

L'*approccio di Venkatesan* (1992) parte invece dall'articolazione della catena del valore in subsistemi, per poi procedere all'individuazione di quelli strategici, ossia quelli che hanno un forte impatto su ciò che i consumatori percepiscono come gli attributi più importanti del prodotto, che richiedono competenze specializzate tanto nella progettazione quanto nella produzione, per le quali esistono pochi fornitori indipendenti, che investono tecnologie che sono relativamente in evoluzione e dove è possibile conquistare una netta posizione di leader (Venkatesan, 1992, pp. 101-102).

Una volta definiti quali subsistemi sono cruciali occorre individuare se è necessario progettarli e produrli internamente o acquistarli esternamente; per fare ciò occorre rispondere a due altre domande: quali sono le capacità di progettazione e di produzione del fornitore rispetto all'impresa? qual è il costo della competizione con il miglior fornitore? l'impresa ha risorse sufficienti per fare ciò?

Individuati in generale i criteri attraverso cui è possibile scegliere tra attività *core* e *non core*, nella realtà delle imprese si presentano numerose resistenze interne che rendono difficile costruire una scala condivisa di priorità. Esse possono derivare da (Pellicelli, 1997, pp. 203-204; Merlino - Testa - Valivano, 1997):

- conflitti tra le varie funzioni dell'impresa, in quanto ognuna tende a utilizzare i propri criteri nella decisione tra *make-or-buy*;
- difficoltà nell'accettare che fornitori, magari di piccole dimensioni, siano in grado di fornire prodotti a costi più bassi e a qualità più elevata;
- convinzioni del tipo "noi produciamo meglio di altri", senza tenere conto che la dispersione delle risorse su molteplici attività può ridurre la capacità di decisione strategica;
- timore che privarsi di un'attività significhi ridurre le capacità dell'impresa di distinguersi dai concorrenti;
- mancanza di una visione sistemica da parte del management, che consenta di comprendere quale sia il *core business* su cui concentrare le risorse senza disperderle;
- interessi diversificati all'interno del vertice aziendale che portano a prendere decisioni basate più sulle proprie convenienze personali che non sulle reali esigenze della azienda;
- consuetudine di alcuni procedimenti, avvalorata spesso da mancanza di dati precisi, per cui, in realtà, determinate funzioni, se correttamente calcolati i costi, sarebbero terziarizzate;



- difficoltà di intraprendere una strada da cui difficilmente si potrebbe tornare indietro.

Alla strategia delle *core competencies* è stata rivolta una serie di critiche (De Toni - Tronchia, 1999).

Alcune riguardano il carattere intrinseco delle stesse *core competencies*: innanzitutto, l'effettivo valore delle competenze organizzative, in quanto nessuna analisi strategica può predire con accuratezza il futuro consentito dalle attuali capacità; inoltre, poiché il miglioramento è continuo, non possono esistere competenze consolidate generatrici di vantaggio competitivo nel lungo periodo; infine, l'aspetto di rigidità compreso nelle competenze poiché possono manifestarsi contraddizioni tra *core competencies* e *core rigidities* nello sviluppo di un prodotto (da un lato sono importanti le competenze possedute per sviluppare un nuovo prodotto in tempi brevi e a costi contenuti, dall'altro, soprattutto nel caso di progetti molto innovativi, è necessario un mutamento di valori e cultura aziendale che può essere ostacolato dalle competenze attuali).

Altre critiche si appuntano sul ridimensionamento di alcune caratteristiche delle competenze: l'ottimismo e l'enfasi sulla capacità delle risorse di apportare vantaggio competitivo; l'eccessiva attenzione tributata ad un numero ristretto di risorse, quelle "strategiche", mentre vengono trascurate le risorse che, pur non generando vantaggi competitivi, sono fondamentali per il posizionamento su un mercato e per la sopravvivenza; la scarsa considerazione di come le risorse possono perdere valore; la mancata considerazione dell'impatto negativo (cattiva reputazione, forte indebitamento, ecc.) che certe "risorse" possono esercitare (De Toni - Tronchia, 1999, p. 50).

Infine, critiche ulteriori hanno un carattere radicale, mettendo in discussione la stessa sostenibilità del vantaggio competitivo, in quanto la chiave vincente per un'impresa sarebbe la continua distruzione e ricostruzione del vantaggio competitivo, quindi non sfruttando e consolidando il proprio patrimonio di risorse e competenze distintive.

6. Outsourcing: obiettivi e vantaggi

I principali *obiettivi* e *vantaggi* che vengono perseguiti attraverso l'outsourcing sono:

- maggiore focalizzazione sul proprio business;
- riduzione e controllo dei costi operativi e maggiore flessibilità;
- recupero di produttività ed efficienza;
- liberazione di risorse interne per altri obiettivi;
- accelerazione nell'adozione di tecnologie e know-how innovativi;

- aumento dello standard di servizio;
- responsabilizzazione di un partner esterno in assenza di competenze interne di eccellenza;
- trasformazione dei costi fissi in costi variabili;
- aumento della disponibilità di risorse finanziarie;
- condivisione dei rischi.

Vediamo di analizzare i vantaggi più significativi che, in generale, possono essere ricondotti a vantaggi economici, operativi, strategici e organizzativi (Pellicelli, 1997; Quinn - Hilmer, 1992; Camussone, 1995; Martinsons, 1993; Boin - Merlino - Savoldelli, 1998; Matera, 1993; Acabbi - Lopez, 1995; Lanzavecchia, 1995; Lamonica, 1996).

a) *Vantaggi economici*

Il primo è ovviamente la riduzione dei costi. Quando un'impresa decide di esternalizzare cerca il fornitore in grado di garantirle una riduzione consistente dei costi legata al raggiungimento di più elevate economie di scala (l'aumento dei volumi delle commesse riduce i costi unitari). Infatti, di fronte a elevati costi fissi, rilevanti saranno le economie di scala conseguibili dal fornitore che acquisisce commesse attraverso l'outsourcing; al contrario, l'attività svolta all'interno può essere di volumi non sufficienti per raggiungere significative economie di scala. Inoltre, affidare attività in outsourcing permette all'impresa di ridurre, o concentrare, i propri investimenti in R&D invece di disperderli in una pluralità di direzioni. La riduzione dei costi è però anche legata spesso al minor costo del lavoro presso i fornitori: ad esempio, nel caso dell'industria automobilistica (Brück, 1995, p. 34) si è calcolato che il costo del lavoro dei fornitori fosse, in Germania, del 30-40% inferiore a quello delle case auto. Questo dato non deve però portare a conclusioni affrettate nella direzione dell'outsourcing, in quanto si possono manifestare svantaggi nei costi a causa di inadeguate competenze dei fornitori nella progettazione, nella qualità, nei tempi di consegna, nello sviluppo tecnologico.

Altro dato di rilievo è che l'outsourcing consente anche di trasformare una grossa parte dei costi fissi in costi a carattere flessibile, in quanto permette di legare questi costi al fatturato mentre, quando le attività sono svolte all'interno dell'impresa, spesso sono dimensionate per far fronte ai momenti critici, in particolare ai picchi di domanda. Affidare all'esterno un'attività vuol dire anche diminuire il fabbisogno finanziario relativo agli investimenti effettuati e da effettuare per le attività esternalizzate. Si realizza, infatti, il congedo di una parte delle immobilizzazioni, generando quindi un flusso finanziario che l'impresa può utilizzare in altre attività, per migliorare ulteriormente la propria competitività. Inoltre, l'impresa

che decide di fare outsourcing spesso vende, o cede sotto forma di licenza, al suo fornitore il know-how che possedeva e di cui ora non ha più bisogno: questo comporta un'ulteriore afflusso di risorse finanziarie per l'impresa. Si tratta di una strategia che permette di affrontare il problema dell'obsolescenza delle competenze tecnologiche riversandolo sui fornitori.

Infine, l'outsourcing può incidere sui costi sia quando permette di ridurre il personale nei casi di allocazione inefficiente, sia quando riduce almeno in parte il problema del continuo aggiornamento degli addetti, sempre più necessario ma anche sempre più costoso.

In sintesi, l'impresa ha a disposizione più risorse (sia umane che economiche e tecniche) che può concentrare sulle attività che sa svolgere meglio, e ha quindi la possibilità di massimizzare la produttività minimizzando i costi. Un vantaggio supplementare è il beneficio fiscale che deriva dall'outsourcing (cap. 11).

b) Vantaggi di tipo operativo

L'impresa diventa più flessibile in quanto sostituisce un rapporto contrattuale alla struttura gerarchica interna ed è sicuramente più facile modificare un contratto o rescinderlo piuttosto che chiudere o ristrutturare radicalmente una propria unità produttiva. Inoltre l'impresa ha accesso alle tecnologie più recenti e può ridurre i tempi di progettazione e sviluppo dei nuovi prodotti ricorrendo ai fornitori specializzati.

In effetti, le imprese outsourcer dovrebbero, generalmente, eccellere nella produzione di un bene specifico e dimostrare di avere la possibilità e le conoscenze per poter mantenere elevato il livello qualitativo e tecnologico della propria produzione. Pertanto, decidere di rivolgersi ad un'altra impresa per la fornitura di un bene vuol dire assicurarsi tutte le sue conoscenze specifiche in quel settore. Inoltre, in genere, il fornitore specializzato è maggiormente interessato all'introduzione delle innovazioni, mentre all'interno di una grande organizzazione si hanno minori stimoli e minore convenienza a innovare; ciò offre la possibilità all'impresa outsourcee di accedere a idee nuove e allo stesso tempo di sfruttare al massimo gli investimenti, le innovazioni e le specializzazioni – anche professionali – del fornitore.

Quindi l'impresa, attraverso l'outsourcing, recupera efficienza, aumenta il livello del servizio, riesce a raggiungere i tempi di consegna e di realizzazione dei servizi più brevi, non sostenendo però da sola il rischio degli sviluppi delle tecnologie e dei componenti.

c) Vantaggi di tipo strategico e organizzativo

Il vantaggio principale acquistato con l'outsourcing è probabilmente la possibilità di *concentrarsi al massimo sul proprio* core busi-

ness, liberando risorse umane dai compiti di routine e da attività non rilevanti dal punto di vista strategico, creando le condizioni affinché il management e le risorse aziendali possano essere concentrate su attività che contribuiscono a mantenere o a sviluppare il vantaggio competitivo dell'impresa. In effetti, affidando soprattutto all'esterno attività *time consuming* si libera tempo per concentrare il management sui fattori critici.

L'outsourcing è considerato una possibilità di miglioramento globale in quanto aumenta l'efficacia strategica (infatti si possono maggiormente promuovere le competenze distintive avendole concentrate) e diminuisce la complessità aziendale perché la struttura da gestire è più ristretta. In sintesi, il miglioramento conseguito dovrebbe rafforzare l'eventuale vantaggio competitivo acquisito fino ad allora dall'impresa.

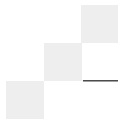
Se i risultati ottenuti sono positivi, l'impresa può acquisire un maggior controllo del mercato, riuscendo a farsi spazio fra i suoi concorrenti ma, soprattutto, ha la possibilità di creare barriere per le imprese che vorrebbero entrare nel suo mercato, imponendo dei livelli di qualità associati a prezzi difficilmente applicabili da altre imprese.

Ultimo vantaggio è il fatto che l'outsourcing obbliga l'impresa ad essere più aperta all'esterno e questo dà la possibilità di un continuo confronto con altri tipi di gestione e di struttura. Inoltre può essere interpretato dal proprio personale come un incentivo a rendere le altre attività non interessate all'outsourcing più efficienti ed efficaci.

Dai risultati della ricerca "Vision 2010, Designing Tomorrow's Organization" (Mangioni - Maiotti, 1997), emerge che una serie di manager nel 1997 alla domanda "se l'impresa esternalizza o ha intenzione di farlo, quali benefici pensa di ottenere?" ha così risposto:

- minori costi del processo esternalizzato, 68%;
- miglioramento del business in termini di performance, 62%;
- maggiore focalizzazione sul *core business*, 57%;
- accesso alle competenze dell'outsourcer, 53%;
- miglioramento in termini di qualità ed efficienza, 52%;
- rafforzamento del vantaggio competitivo, 44%;
- creazione di nuove forme di profitto, 18%.

Infine, va considerato che i manager sono molto incentivati nello scegliere questa strategia in quanto coloro che hanno gestito esperienze di outsourcing possono ottenere remunerazioni più elevate. A questo proposito è poi da considerare il fatto che negli USA si sta creando una nuova figura di manager, il Chief Resource Officer (CEO) che si occupa precisamente di outsourcing: il dato non stupisce quando si pensa che per le grandi corporation il valore delle operazioni di outsourcing è stimato intorno ai 5-10 milioni di dollari e che per il 2001 si valuta che l'ammontare di risorse inte-



ressate da questa strategia sarà pari a 319 miliardi di dollari (Outsourcing Institute, 1999).

7. Outsourcing: rischi

Se in precedenza si sono messi in evidenza i possibili vantaggi della scelta dell'outsourcing, occorre anche ricordare i possibili rischi o svantaggi (Pellicelli, 1997; Quinn - Hilmer, 1992; Camussone, 1995; Martinsons, 1993; Boin - Merlino - Savoldelli, 1998; Matera, 1993; Acabbi - Lopez, 1995; Lanzavecchia, 1995; Lamonica, 1996).

a) *Perdita di competenze critiche o sviluppo delle competenze sbagliate*

Affidare all'esterno attività ritenute in un dato momento di non cruciale importanza e avere fiducia nelle capacità dei fornitori significa ridurre, se non eliminare, le competenze necessarie allo svolgimento dell'attività stessa. Nel caso in cui l'attività decentrata si dimostri poi *core* oppure che il fornitore non sia in grado di soddisfare i requisiti richiesti dall'impresa o che serva i concorrenti, l'impresa si trova nella condizione di essere limitata nella definizione delle proprie scelte strategiche. In effetti, per avere successo la strategia dell'outsourcing deve essere applicata scegliendo il socio giusto, mentre un errore di valutazione in questa fase potrebbe compromettere in modo irreparabile non solo il risultato finale del contratto ma anche la vitalità stessa dell'impresa. La scelta del fornitore diventa comunque fondamentale per l'impresa in quanto è difficile sostituire il fornitore già scelto (non dimenticando che modificare la scelta fatta potrebbe diventare troppo costoso e l'impresa potrebbe perdere tutto il vantaggio che aveva prima). Inoltre il legame tra le due parti è di reciproca dipendenza, in molti casi, e quindi l'outsourcing può trasformarsi per l'impresa in un vicolo cieco (se la produzione dell'outsourcer scelto dipende completamente dagli ordinativi dell'impresa centrale). Ricorrendo all'esterno l'impresa non solo perde know-how che difficilmente potrà recuperare in futuro (più passa il tempo e più sarà improbabile una possibile efficace ricostituibilità delle funzioni perse perché assegnate all'esterno), ma rischia anche di perdere informazioni che rimangono riservate all'interno dell'impresa fornitrice; queste perdite possono far diventare l'impresa più vulnerabile nei confronti delle sue rivali sul mercato.

b) *Perdita di competenze interfunzionali e di coordinamento*

Spesso l'interazione tra individui con competenze specialistiche diverse può portare a soluzioni innovative. Affidare all'esterno alcune di queste competenze può quindi alterare questo utile equi-

librio a meno che non si riesca a mantenere uno stretto controllo sui fornitori.

c) *Perdita di controllo sul fornitore*

Anche se tramite il contratto si può fissare la qualità dell'attività fornita, l'outsourcée perde generalmente il controllo del processo produttivo o del servizio e quindi non può controllare completamente se l'impresa a cui si è rivolta sia veramente efficiente o stia maturando nei suoi confronti un comportamento opportunistico. Una soluzione potrebbe essere che l'outsourcée mantenga la proprietà di impianti e attrezzature cedute al fornitore, in modo da riprenderli se il rapporto con il fornitore degenera. L'outsourcer inoltre può creare dei problemi all'impresa cliente nell'eventualità che quest'ultima assuma un comportamento rigido nei confronti delle clausole contrattuali e non sia disponibile a modifiche (questo problema può comportare per l'impresa interessata anche una perdita economica). In generale, si dà la possibilità di un comportamento opportunistico da parte del fornitore, stante la dipendenza dal cliente, a cui si può aggiungere il rischio che informazioni aventi carattere confidenziale possano filtrare verso concorrenti dell'outsourcée.

d) *Perdita di motivazione*

Nelle imprese un elemento importante è costituito dal senso di appartenenza all'organizzazione. La scelta dell'outsourcing può in effetti demotivare i dipendenti e spingerli ad atteggiamenti negativi per l'impresa (cap. 9).

Le diverse tipologie di rischi possono, di fatto, essere ridotte al problema del controllo delle attività affidate all'esterno, controllo che può realizzarsi con modalità diverse, da contratti a lungo termine, a joint-venture, a controlli di minoranza del capitale, a controlli di maggioranza. La scelta della modalità dipende, ovviamente dalle caratteristiche delle attività affidate in outsourcing: un'attività semplice non richiede uno stretto controllo, mentre una complessa, con forte contenuto tecnologico e strettamente integrata con le *core competencies*, esige un controllo più stretto.

Questo tema rinvia alla questione cruciale di come viene gestito il rapporto di outsourcing, tenendo conto della durata mediamente lunga, anche fino ai dieci anni. Tre sono le aree cruciali nella gestione del rapporto (Pellicelli, 1997, pp. 214-215):

- 1) il controllo da parte del cliente, che deve essere diretto tanto a seguire l'evolversi delle tecnologie e dello scenario competitivo, per stimolare il fornitore ad adattarsi al cambiamento, quanto al coordinamento dei rapporti con l'outsourcer;
- 2) la definizione di un sistema di standard, di misure dei risultati che diano luogo al minor numero possibile di contrasti;



- 3) la gestione del rapporto cliente-fornitore ai diversi livelli delle due organizzazioni (manager, direzione, addetti operativi), costituendo gruppi di coordinamento (si tenga in ogni caso conto che la “gestione della relazione costa ai clienti tra il 3 e il 7% del fatturato”, come argomentato in “Il Sole 24 Ore”, 26 febbraio 1999).

8. Forme di outsourcing

In letteratura si possono trovare diverse tipologie di outsourcing, di cui elenchiamo le più significative.

Lamonica (1996) sostiene che vi sono due tipi di outsourcing: quello *funzionale* e quello *globale*, relativamente alle attività amministrative. Generalmente sono interessati dall'outsourcing funzionale i settori come la gestione degli stipendi, l'amministrazione ordinaria dei titoli azionari e il pagamento degli assegni bancari: esso permette di ridurre la quantità di lavoro, risparmiando sui costi di manager e impiegati, ma è necessario mantenere un controllo sull'attività appaltata all'esterno. L'outsourcing globale si verifica quando si affida in gestione, ad un partner esterno, un'intera linea d'attività amministrativa e si forma tra le due parti una vera e propria relazione di partnership.

La classificazione di Acabbi - Lopez (1995) in quattro forme di outsourcing si basa su due elementi: la vicinanza al *core business* da parte dell'attività da esternalizzare e il livello di complessità della stessa. Quest'ultimo aspetto è in funzione del numero degli elementi che compongono l'attività, del loro grado di disomogeneità e del numero di relazioni che li legano. Quando l'attività esternalizzata è molto vicina al *core business* ed è molto complessa allora si applica l'*outsourcing strategico* (si tratta di progettazione, sviluppo, acquisti, produzione, vendita). Quando invece i valori della distanza dal *core business* e della complessità sono bassi si verifica l'*outsourcing tradizionale* (contabilità, paghe, security, servizi comuni, ecc.). L'*outsourcing di soluzioni* si verifica invece quando il livello di complessità è elevato ma l'attività non è molto vicina al *core business* (amministrazione, controllo di gestione, formazione, sistemi informativi, logistica), mentre quello *tattico* si verifica nella situazione opposta, ossia è molto vicino al *core business* ma non è molto complesso (produzioni tradizionali e diffuse sul territorio).

9. Outsourcing e risorse umane

Parlando dei rischi dell'outsourcing, si è accennato alla perdita di motivazione da parte dei lavoratori e dei manager. In effetti una



serie di perplessità investe soprattutto i manager (Lamonica, 1996, pp. 26-27):

- “non rischieremo, con il passare del tempo, di legarci troppo al fornitore? quando noi avremo perso ogni capacità di compiere o gestire l’attività che gli abbiamo affidato, lui potrà alzare il prezzo a suo piacimento”.
- “chi ha già ristrutturato e riorganizzato la propria azienda, perché dovrebbe avere bisogno di fare ricorso all’outsourcing?”
- “un addetto esterno non sarà mai in grado di capire a fondo la nostra attività e le nostre esigenze”.
- “non finiremo con il perdere la capacità di addestrare e migliorare il nostro personale in settori che oggi non consideriamo strategici, ma potrebbero tornare ad esserlo domani?”.
- “chiudendo settori di attività e appaltandoli all’esterno non demoralizzeremo il personale finendo con il procurarci un danno maggiore del beneficio?”.

Si tratta di questioni che pongono in evidenza il problema non indifferente del come sono coinvolte e come reagiscono le risorse umane dell’impresa di fronte alla scelta strategica dell’outsourcing, tenendo conto che esse rappresentano fattori “incerti” (è difficile stabilire a priori come reagiranno di fronte alla decisione dell’impresa).

Prima però di analizzare le reazioni è necessario definire le possibilità che si presentano ai lavoratori di fronte ad un processo di outsourcing:

- alcuni lavoratori possono decidere volontariamente di lasciare il posto di lavoro perché si sentono insicuri e vanno alla ricerca di un altro posto presso imprese che garantiscano una maggiore stabilità;
- altri (soprattutto quelli che avevano in previsione di andare in pensione negli anni successivi) cercano di ottenere più vantaggi possibili e decidono di andare in pensione in anticipo;
- altri ancora vengono lasciati a casa dall’impresa in quanto definiti in esubero;
- alcuni vengono riallocati all’interno della stessa impresa con altre mansioni e incarichi;
- un certo numero viene ceduto all’outsourcer a seguito dell’attività esternalizzata;
- per alcuni lavoratori vi è anche la possibilità di mantenere il proprio posto di lavoro (e continuare a svolgere le stesse mansioni), anche se il settore di appartenenza è stato completamente esternalizzato, in quanto servono all’impresa per monitorare il comportamento dell’outsourcer.

Relativamente alle reazioni, si contrappongono due posizioni antitetiche.



La *prima* sostiene che le *risorse umane* in generale, e lo stesso management di medio livello, possano essere *avverse* all'outsourcing e che quindi cerchino di contrastare l'impresa nella scelta di questa strategia (Merlino - Testa - Valivano, 1997).

Uno dei motivi dell'ostilità del management è il timore di vedersi bloccata la carriera (soprattutto per i manager dell'attività interessata all'esternalizzazione). Per i lavoratori invece la situazione è ben diversa: molti di loro pensano che l'outsourcing sia di fatto un modo elegante per dire disoccupazione. Per molti lavoratori l'apprendere che la propria impresa sta vagliando la possibilità di applicare l'outsourcing è una perdita della sicurezza e del senso di appartenenza.

Stante ciò, come reagiscono i lavoratori e i manager quando sono ancora all'interno dell'impresa? Innanzitutto i lavoratori riducono la produttività, in quanto viene meno, almeno in parte, il senso d'appartenenza all'impresa: non solo non si percepiscono più parte dell'impresa, ma anche non si sentono più "desiderati" dalla stessa. La reazione del management è influenzata anche da paure e da pregiudizi. La paura maggiore è chiamata "paura del vuoto": il management ha timore che l'outsourcing si trasformi in un salto nel vuoto e che quindi l'impresa non raggiunga gli obiettivi preposti, perdendo possibilità di distinguersi dai propri concorrenti e quindi anche quote di mercato. La paura del vuoto del management è dovuta sia alla scarsa conoscenza dell'outsourcer (come lavori, come sia gestita), sia al timore di perdere le conoscenze di un settore che potrebbe diventare, nel corso del tempo, strategico per l'impresa. Ecco quindi che la situazione d'incertezza (soprattutto dal punto di vista informativo) porta il management a mantenere un atteggiamento di diffidenza e di resistenza nei confronti dell'outsourcing.

Altro elemento di disagio deriva dai pregiudizi. Ad esempio, un'idea molto diffusa che il management ha della propria impresa è: "noi facciamo (o possiamo fare) ogni cosa nel modo migliore"; un'altra, soprattutto nel management delle grandi imprese, considera il livello di qualità della produzione delle piccole imprese inferiore rispetto a quello delle grandi. Spesso l'outsourcing è realizzato da un'impresa più grande che affida un settore ben preciso ad un'altra impresa che è specializzata unicamente nella produzione di quel bene (o servizio) e ha quindi dimensioni più piccole; allora, se il management dell'impresa non crede che l'impresa piccola possa produrre a minori costi con lo stesso livello di qualità (se non addirittura meglio), e quindi ritiene che non sia una scelta affidabile, cercherà di contrastare i progetti dell'impresa. Se il management e i lavoratori si irrigidiscono sulle loro posizioni, ossia si mostrano contrari al cambiamento e sono diffidenti nei confronti del nuovo fornitore, l'impresa potrebbe trovarsi nella situazione di dover sostenere dei costi non previsti sia in termini di tempi che di energie (che

dovrà impiegare per cercare di spiegare e di convincere i propri lavoratori della validità delle scelte strategiche); si tenga anche conto che la sfiducia può favorire l'esodo, verso altre imprese, di addetti con competenze cruciali. Alcune proposte di intervento per ridurre questi rischi sono (Merlino - Testa - Valivano, 1997, p. 113):

- individuare le esigenze professionali e personali dei dipendenti;
- minimizzare il turn-over del personale;
- diminuire il controllo sulla produttività;
- fornire servizi di consulenza ai dipendenti.

Oltre a queste perdite economiche, un atteggiamento ostile da parte dei manager potrebbe compromettere il successo della scelta strategica perché la transizione dipende dal loro comportamento, in quanto sono loro che devono tenere i contatti con il fornitore e trasmettere all'outsourcer tutte le informazioni necessarie a svolgere efficacemente il proprio ruolo. Non è un'eccezione che i lavoratori (ma anche il management), conseguentemente alla scelta strategica della propria impresa (e delle ricadute negative che essa ha per loro comportato), portino del rancore latente nei confronti della dirigenza e quindi manifestino un comportamento non collaborativo.

Una *seconda* posizione ritiene che l'outsourcing possa dare ai lavoratori dell'impresa la possibilità di migliorarsi, confrontandosi con l'esterno, accrescendo le proprie conoscenze, e che inoltre possa aprire nuove vie alle carriere (soprattutto per il management). Non a caso viene riportato da più autori come molto spesso, in prossimità della conclusione del rapporto dell'outsourcing, alcuni lavoratori dell'impresa decidano di lasciare autonomamente il proprio posto di lavoro per passare tra le file degli occupati dell'outsourcer (naturalmente si può anche interpretare negativamente questo fenomeno in quanto l'impresa perde risorse umane con le loro competenze).

Inoltre, come abbiamo già visto, per il management l'outsourcing costituisce un grosso vantaggio economico in quanto altre imprese sarebbero disposte a pagare stipendi più elevati a manager che hanno già vissuto l'esperienza dell'outsourcing.

Questa posizione legge le difficoltà poste dai lavoratori come un problema di comunicazione: l'espressione chiave allora diventa "comunicazione chiara, veritiera e tempestiva", ovvero l'impresa deve saper spiegare ai dipendenti le ragioni della propria scelta in modo tale che abbiano le idee chiare su cosa succederà.

Occorre anche tenere conto che, a volte, l'outsourcing "può svolgere un ruolo importante di salvaguardia dei livelli occupazionali, con prospettive di allargamento" (Biagi, 1999, p. 4), poiché la riduzione del numero dei lavoratori può condurre ad un incremento di efficienza e competitività che consolida le posizioni dei lavoratori rimasti. Dall'altro lato, la costituzione di una nuova società o



l'allargamento di una preesistente, con una gestione più flessibile del personale, può rappresentare uno strumento di salvataggio di posizioni lavorative sovente a rischio.

10. Ruolo dei fornitori

L'individuazione delle attività appartenenti al *core business* e di quelle sottoposte ad outsourcing hanno l'effetto di ridefinire i confini e la natura dell'impresa: i confini, in quanto l'impresa diventa più piccola a seguito della esternalizzazione di una serie di attività; la natura, in quanto l'impresa tende ad assumere il carattere di impresa-rete, perché per condurre il proprio business si avvale in sempre maggiore misura di soggetti terzi. Per l'impresa diventa pertanto cruciale la capacità di gestione della rete di imprese che contribuisce al suo business, le cui determinanti possono essere individuate nella numerosità dei fornitori, nella tipologia di rapporto (single/parallel/multiple sourcing), nell'intensità degli scambi informativi, nella misura delle prestazioni, nelle sanzioni per il non raggiungimento degli standard previsti. A sua volta, al fornitore non viene chiesta solo una gestione efficiente del processo esternalizzato (riduzione di costi) ma anche il suo ripensamento e la sua reingegnerizzazione, per garantire al cliente un salto di qualità nel servizio fornito e accelerare il processo di trasformazione di altre aree aziendali. Il fornitore cessa, pertanto, di essere semplicemente un venditore per diventare un business-partner che offre prodotti e servizi personalizzati, coerenti con la strategia dell'impresa. Le strategie diventano interdipendenti e la relazione si basa sulla fiducia e sulla cooperazione.

Un caso interessante relativo al ruolo dei fornitori è quello dell'industria automobilistica dove l'esternalizzazione delle attività manifatturiere può riguardare (Brück, 1995) due campi diversi.

- 1) Una *famiglia di parti*, nel senso che il cliente non acquista più particolari dello stesso tipo da una pluralità di fornitori ma da un solo fornitore che fornisce tutta la famiglia di parti. Approfondendo la relazione per soddisfare le necessità del cliente, il fornitore aumenterà la sua competenza e contribuirà alla riduzione dei costi attraverso la standardizzazione dei particolari, raggiungendo più elevate economie di scala.
- 2) *Sistemi o moduli funzionali assemblati*. Al fornitore vengono comunicate solo le specifiche funzionali e le condizioni di installazione, all'interno delle quali egli realizza la progettazione del sistema. Condizione perché ciò possa avvenire è che il fornitore conosca molto bene l'architettura di sistema, ad esempio perché fornisce una pluralità di costruttori.

La gestione del rapporto con i lavoratori svolge un ruolo centrale nel processo di outsourcing e nelle sue possibilità di successo. Si tratterà allora di ottenere informazioni relativamente a:

- atteggiamento dei lavoratori di fronte all’annuncio del processo di outsourcing, distinguendo tra quelli coinvolti direttamente e i rimanenti;
- coinvolgimento o meno dei lavoratori e dei sindacati nella gestione del processo (decisione comunicata oppure trattative);
- eventuale processo di selezione dei lavoratori da esternalizzare insieme all’attività;
- nel caso di attività esternalizzate che si svolgono ancora all’interno dei locali dell’impresa che esternalizza, quali sono i rapporti o le tensioni tra i lavoratori delle due imprese.

In tutti e due i casi si ha una tendenza alla fornitura “single sourcing” con la necessaria implicazione che cliente e fornitore diventano tra loro maggiormente interdipendenti: da qui la necessità di sviluppare un rapporto di fiducia basato sulla condivisione dei benefici.

11. Aspetti legali e fiscali

*Aspetti legali*¹⁵

L’outsourcing di un’attività si può configurare come la cessione di un’azienda o di una parte di essa, ossia di un ramo di azienda. L’art. 2112 c.c., modificato dall’art. 47 della legge 428/90 (in ossequio alla direttiva CEE 187/77), riguarda appunto le conseguenze relative ai rapporti di lavoro dei dipendenti di un’azienda, o di un ramo di essa¹⁶, che venga ceduta ad un altro imprenditore. L’art. 2112 c.c. si applica anche al trasferimento di parti dell’attività aziendale, intese come porzioni formate da un complesso di beni strumentali, organizzazione, rapporti e contratti interni ed esterni, tale

¹⁵ Nella redazione di questa parte si è fatto riferimento a CGIL Piemonte (1998), Biagi (1999) e Toffoletto (1999).

¹⁶ Per ramo di azienda si intendono singole unità produttive funzionali, suscettibili di costituire un autonomo e compiuto strumento di impresa (ossia caratterizzate da un’apprezzabile autonomia produttiva rispetto al complesso aziendale).

La scelta del fornitore a cui destinare l'attività da esternalizzare è un momento cruciale del processo decisionale relativo all'outsourcing. Le informazioni da raccogliere attraverso le interviste riguardano:

- quante imprese sono state contattate prima di giungere alla scelta definitiva;
- caratteristiche di queste imprese (esistenza di un precedente rapporto di fornitura, appartenenza o meno ad un gruppo, e in caso affermativo di quale nazionalità, dimensione, leader internazionali, nazionali, locali);
- se l'impresa scelta era un precedente fornitore;
- durata del contratto;
- clausole vincolanti.

Da questi dati potranno essere tratte significative informazioni sui possibili effetti territoriali del fenomeno dell'outsourcing, in particolare il radicamento o meno delle imprese outsourcer nella nostra regione. Non è infatti una differenza da poco se queste imprese appartengano ad un gruppo multinazionale o ad un gruppo o impresa italiani originari di altre regioni, piuttosto che ad una impresa o un gruppo con radici locali; oppure ancora, che si tratti di una impresa, o gruppo, di grandi dimensioni piuttosto che una impresa, o un gruppo di imprese, di piccola-media dimensione. Nel primo caso si tratta di imprese che con l'operazione di outsourcing aumentano il loro giro di affari allargando la loro presenza geografica che, peraltro, ha già un carattere extraregionale, se non extranazionale; nel secondo si tratta invece di imprese che, proprio attraverso l'operazione di outsourcing, possono acquisire una dimensione maggiore, entrare in una rete di rapporti che possono essere le condizioni per un salto di livello nella loro struttura organizzativa.

Si inseriscono in questo contesto le valutazioni relative a possibili interventi di politica industriale: è infatti abbastanza evidente come questi possano esistere solo nel caso delle imprese con radicamento locale e di dimensione piccola-media. Come già indicato prima, potendo l'outsourcing promuovere un salto di livello nell'organizzazione e gestione dell'impresa sono ipotizzabili interventi che puntino all'effettivo sfruttamento di queste opportunità, piuttosto che alla mera gestione dell'esistente, magari sotto l'ombrello protettivo di una impresa di grandi dimensioni.

Da questo punto di vista sarebbe estremamente utile poter disporre di una valutazione, anche solo qualitativa, dell'estensione della pratica dell'outsourcing anche tra le imprese di piccola-media dimensione, distinguendo bene dalle realtà della subfornitura e del decentramento.

In ogni caso, sarà indispensabile ottenere dalle imprese che praticano l'outsourcing i riferimenti per intervistare alcune imprese outsourcer.



che avrebbero potuto già costituire di per sé un'azienda autonomamente organizzata.

Per quanto riguarda le conseguenze del trasferimento di azienda o di un ramo di essa sui rapporti di lavoro l'art. 47, ai commi 3 e 4, prevede che il rapporto di lavoro continui con l'acquirente e che il lavoratore conservi tutti i diritti che ne derivano: in sostanza la norma fotografa la situazione dei rapporti di lavoro al momento della cessione e ne garantisce il transito senza alterazioni presso il nuovo datore di lavoro. Il comma 3 prevede, in particolare, che l'acquirente sia obbligato ad applicare i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi, anche aziendali, vigenti alla data del trasferimento, fino alla loro scadenza, salvo che siano sostituiti da altri contratti applicabili all'impresa dell'acquirente. Quest'ultima considerazione pone in evidenza il problema del cambiamento del contratto di lavoro quando l'impresa acquirente appartenga ad un altro settore e dove le norme contrattuali siano meno tutelanti dal punto di vista dei lavoratori.

L'art. 5 della recente direttiva CEE 50/98 chiarisce inoltre che, qualora la parte dell'impresa ceduta conservi la propria autonomia, sussistono le condizioni per il mantenimento dei rappresentanti dei lavoratori e del loro status alle stesse condizioni esistenti prima della data di cessione. Inoltre, il processo di outsourcing innesca inevitabilmente un confronto con i rappresentanti dei lavoratori, con l'intervento – nei casi di maggior rilevanza – del Ministero del Lavoro in funzione mediatrice. Si tenga anche conto che l'art. 47 della suddetta legge pone un obbligo di informazione in capo al soggetto alienante sui motivi del programmato trasferimento, sulle conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori interessati al trasferimento, e sulle eventuali misure previste nei confronti di questi ultimi. Su richiesta delle RSU o dei sindacati di categoria, alienante e acquirente sono tenuti ad avviare, entro sette giorni dalla richiesta, un esame congiunto con il sindacato. Il mancato rispetto di questo obbligo costituisce condotta antisindacale ai sensi dell'art. 28 dello Statuto dei lavoratori. In ogni caso, affinché l'esternalizzazione vada a buon fine è necessaria una gestione partecipativa da parte del management, tanto nei confronti dei lavoratori che delle organizzazioni sindacali.

In questo contesto è utile richiamare le differenze giuridiche tra outsourcing e altre forme di esternalizzazione di attività.

In *primo luogo* bisogna distinguere dall'appalto di manodopera, che si configura come la situazione in cui l'appaltatore, privo di una propria organizzazione e di mezzi produttivi si limita ad assumere e retribuire i lavoratori, mentre in realtà questi ultimi vengono utilizzati dall'impresa committente, i cui macchinari e attrezzature sono impiegati per l'esecuzione del prodotto o del servizio. L'art. 1 della

legge 13/69 vieta questo tipo di appalto, per cui i prestatori di lavoro impiegati in violazione del divieto sono considerati a tutti gli effetti alle dipendenze dell'imprenditore che effettivamente ne utilizza le prestazioni. La differenza sostanziale con l'outsourcing è che quest'ultimo riguarda un contratto tra due vere imprese per cui una svolge a favore dell'altra un'attività o un servizio con mezzi e gestione propri e a proprio rischio. Rimangono ugualmente margini di ambiguità in alcune situazioni, "per esempio, nel caso in cui il committente intenda far sì che l'impresa fornitrice utilizzi materiali di sua proprietà o comunque voglia in qualche modo riservarsi il controllo sulla gestione dell'operato dell'impresa fornitrice, oppure ancora nell'ipotesi in cui il servizio venga prestato all'interno dei locali dell'azienda appaltante" (Biagi, 1999, p. 5). Così pure non mancano casi di utilizzo spregiudicato di cooperative di produzione e lavoro i cui soci lavoratori vengono impiegati direttamente in produzione, a fianco dei dipendenti delle imprese committenti (CGIL Piemonte, 1998, p. 2).

In *secondo luogo* la legge 192/98 definisce la subfornitura come il contratto con cui un imprenditore si impegna a eseguire per conto di una impresa committente lavorazioni su prodotti semilavorati o su materie prime fornite dalla stessa impresa committente, oppure si impegna a fornire all'impresa prodotti o servizi destinati ad essere incorporati o utilizzati nell'ambito dell'attività economica del committente o nella produzione di un bene complesso (in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologie, modelli o prototipi forniti dall'impresa committente). Al contrario, l'outsourcing si configura come un rapporto tra due imprese, entrambe con autonomia progettuale e organizzativa.

Aspetti fiscali

L'introduzione dell'IRAP, a partire dal periodo di imposta 1998, rappresenta un elemento di rilievo nelle scelte di esternalizzazione. L'IRAP colpisce infatti il valore aggiunto prodotto da ciascun soggetto di imposta e pertanto grava su una impresa in funzione del suo livello di integrazione verticale. Occorre anche considerare l'indeducibilità dell'IRAP stessa ai fini dell'imposta sul reddito.

Per chiarezza, riportiamo un esempio numerico molto illuminante (Rizzardi, 1999).

- 1) Si parte da una data situazione, espressa da un conto economico semplificato, e si calcola l'incidenza dell'IRAP e dell'IRPEG.

Conto economico della situazione in atto	
Valore della produzione	1.000.000
Acquisti netti di beni e servizio	500.000
Costo del lavoro	200.000
Ammortamenti	50.000
Altri costi della produzione	70.000
Perdite su crediti	30.000
Margine operativo	150.000
Interessi passivi	25.000
IRAP	16.150
IRPEG	46.250
Risultato netto	62.600

$\text{Calcolo IRAP} = 1.000.000 - 500.000 - 50.000 - 70.000 = 380.000 \times 4,25\% = 16.150$

$\text{Calcolo IRPEG} = 380.000 \text{ (imponibile IRAP)} - 200.000 \text{ (costo del lavoro)} - 30.000 \text{ (perdite su crediti)} - 25.000 \text{ (interessi passivi)} = 125.000 \times 37\% = 46.250$

$\text{Controllo dell'imponibile IRPEG} = 62.600 \text{ (utile netto)} + 16.150 + 46.250 \text{ (imposte indeducibili)} = 125.000$

$\text{Tasso di imposizione sul risultato prima delle imposte (125.000)} = 16.150 + 46.250 = 62.400 : 125.000 = 49,92\%$

$\text{Tasso effettivo IRPEG sul reddito al netto dell'IRAP (125.000 - 16.150)} = 46.250 : 108.850 = 42,49\%$

2) In un secondo momento si ipotizza che l'impresa decida di sostituire lavoro con capitale, acquistando un nuovo macchinario. Dal calcolo dell'IRAP e dell'IRPEG risulta ridotta l'incidenza fiscale (dal 42,49% al 42,08%) in quanto è diminuito il valore aggiunto con la riduzione del costo del lavoro.

Conto economico con aumento di ammortamenti e riduzione del costo del lavoro (acquisto di un nuovo macchinario)	
Valore della produzione	1.000.000
Acquisti netti di beni e servizio	500.000
Costo del lavoro	175.000
Ammortamenti	75.000
Altri costi della produzione	70.000
Perdite su crediti	30.000
Margine operativo	150.000
Interessi passivi	25.000
IRAP	15.087
IRPEG	46.250
Risultato netto	63.663

$$\text{Calcolo IRAP} = 1.000.000 - 500.000 - 75.000 - 70.000 = 355.000 \\ \times 4,25\% = 15.087$$

$$\text{Calcolo IRPEG} = 355.000 \text{ (imponibile IRAP)} - 175.000 \text{ (costo del lavoro)} - 30.000 \text{ (perdite su crediti)} - 25.000 \text{ (interessi passivi)} = 125.000 \times 37\% = 46.250$$

$$\text{Controllo dell'imponibile IRPEG} = 63.663 \text{ (utile netto)} + 15.087 + 46.250 \text{ (imposte indeducibili)} = 125.000$$

$$\text{Tasso di imposizione sul risultato prima delle imposte (125.000)} = 15.087 + 46.250 = 61.337 : 125.000 = 49,07\%$$

$$\text{Tasso effettivo IRPEG sul reddito al netto dell'IRAP (125.000 - 15.087)} = 46.250 : 109.913 = 42,08\%$$

- 3) Si ipotizza che l'impresa scelga di affidare all'esterno una determinata fase produttiva, con riduzione tanto del costo del lavoro quanto degli ammortamenti rispetto alla situazione del punto 1). Riducendosi ulteriormente il valore aggiunto, diminuisce anche l'incidenza fiscale (40,89% rispetto al 42,49% dell'ipotesi iniziale). Il risultato sarebbe ancora migliore se si tenesse conto del fatto che, con ogni probabilità, il costo del lavoro dell'impresa fornitrice è inferiore a quello del cliente, con l'effetto di abbassare il valore degli acquisti e di far aumentare il margine operativo e il risultato netto.

Conto economico con riduzione degli ammortamenti e del costo del lavoro (produzione all'esterno)

Valore della produzione	1.000.000
Acquisti netti di beni e servizio	615.000
Costo del lavoro	100.000
Ammortamenti	35.000
Altri costi della produzione	70.000
Perdite su crediti	30.000
Margine operativo	150.000
Interessi passivi	25.000
IRAP	11.900
IRPEG	46.250
Risultato netto	66.850

$$\text{Calcolo IRAP} = 1.000.000 - 615.000 - 35.000 - 70.000 \\ 280.000 \times 4,25\% = 11.900$$

$$\text{Calcolo IRPEG} = 280.000 \text{ (imponibile IRAP)} - 100.000 \text{ (costo del lavoro)} - 30.000 \text{ (perdite su crediti)} - 25.000 \text{ (interessi passivi)} = 125.000 \times 37\% = 46.250$$

$$\text{Controllo dell'imponibile IRPEG} = 66.850 \text{ (utile netto)} + 11.900 + 46.250 \text{ (imposte indeducibili)} = 125.000$$

$$\text{Tasso di imposizione sul risultato prima delle imposte (125.000)} = 11.900 + 46.250 = 58.150 : 125.000 = 46,52\%$$

Tasso effettivo IRPEG sul reddito al netto dell'IRAP (125.000 – 11.900) = 46.250 : 113.100 = 40,89%

È evidente come, dal punto vista fiscale, esista una forte convenienza al ricorso all'outsourcing, considerato che, a parità di margine operativo, il risultato netto aumenta da 62.500 a 66.850 (+7%). Si tratta di un elemento non trascurabile in sé, ma ancor più significativo se lo si rapporta a quanto detto nella premessa relativamente alla creazione del valore.

12. Considerazioni da esperienze di outsourcing nel settore metalmeccanico in Piemonte (di Piero Pessa)

Le esperienze più avanzate di outsourcing in questo settore riguardano alcune imprese del gruppo Fiat, in particolare Fiat Auto e COMAU, esperienze che permettono di evidenziare una serie di punti significativi.

Aspetti sindacali

Le trattative sindacali dei processi di outsourcing hanno spesso affrontato il problema, posto dalle aziende, di passare i lavoratori terziarizzati a contratti di lavoro che hanno oggettivamente normative e tutele inferiori a quelle dei metalmeccanici (ad esempio, inquadrare i lavoratori terziarizzati della logistica nel contratto dei trasporti). Tali tentativi rispondono all'impostazione politica delle associazioni imprenditoriali (in particolare Federmeccanica) che si propongono di inquadrare l'insieme dei lavoratori terziarizzati in un apposito contratto, ancora da definire, denominato genericamente "contratto dei servizi alla manifattura". In questi casi la motivazione aziendale sembra rispondere invariabilmente a logiche di una progressiva riduzione del costo del lavoro (anche se questo non si verifica immediatamente, ma nel tempo, per effetto della minor dinamica salariale e delle minori tutele di alcuni contratti di lavoro). Tuttavia questi tentativi sono stati fino ad oggi sostanzialmente respinti dalle organizzazioni sindacali, anche perché la legge tende a garantire l'invarianza della normativa derivante dalla contrattazione collettiva (cap. 11). In ogni modo questi tentativi hanno accentuato il conflitto sindacale, che è sempre presente nei processi di outsourcing, perché i lavoratori interessati percepiscono questo processo come una minaccia alle loro condizioni future (ciò è molto accentuato nei lavoratori delle grandi aziende che normalmente hanno status contrattuali più elevati). In genere, le organizzazioni sindacali non hanno mai espresso una posizione contraria in linea di principio ai processi di outsourcing, ma hanno sempre rivendicato



la conservazione delle norme derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale e aziendale.

Peraltro, l'eventualità del cambiamento della normativa contrattuale pone un interrogativo rispetto ai differenti tempi di rinnovo della contrattazione collettiva: il fatto di avere lavoratori addetti allo stesso ciclo produttivo con contratti diversi comporterebbe inevitabilmente il rischio di molteplici esposizioni al conflitto sindacale per ciascun rinnovo contrattuale, con evidenti problemi sul piano gestionale e dei costi.

Negli ultimi tempi la strategia sindacale sembra indirizzata a costruire strutture sindacali più adeguate alla tutela di lavoratori che hanno rapporti di lavoro diversi: alcuni accordi hanno conquistato forme di rappresentanza e tutela per tutti i lavoratori appartenenti a un determinato sito produttivo, indipendentemente dal rapporto di lavoro. Questo è un problema molto sentito perché le interconnessioni organizzative non consentono di affrontare determinati problemi di tutela sindacale (ad esempio, le tematiche antinfortunistiche) nei termini previsti dalla vigente normativa legislativa, perché essa si limita all'area di lavoratori appartenenti ad una data impresa, senza coinvolgere anche i lavoratori e le attività delle imprese outsourcer.

Un elemento su cui è necessario un ulteriore approfondimento riguarda la gestione degli accordi sindacali nelle produzioni fordiste: normalmente le linee di montaggio sono regolate sindacalmente, ad esempio per quanto riguarda accordi che prevedono la perdita della produzione corrispondente alle fermate tecniche. In passato tale perdita non era matematica ma contrattata, sulla base delle logiche di buon senso o dei rapporti di forza. Invece, con la terziarizzazione delle attività di manutenzione e controllo degli impianti le perdite di produzione sono monitorate in modo assolutamente preciso (perché corrispondono a costi). Questo è certamente un elemento di maggiore trasparenza nella gestione del ciclo produttivo e nel confronto sindacale, ma il risultato concreto è anche una riduzione della produzione esattamente proporzionale (come prevedono gli accordi sindacali) mediamente maggiore di quanto avveniva in passato.

Risorse umane

Una tematica poco esplorata è la selezione che effettua l'outsourcer per scegliere i lavoratori da trasferire all'outsourcer: Normalmente si ipotizza che siano tutti i lavoratori che fanno parte della specifica attività produttiva che viene terziarizzata; in realtà il processo è più complesso perché la fase in cui si prepara il processo di outsourcing è normalmente lunga (alcuni mesi) e questo consente alla gerarchia aziendale di effettuare una "selezione negativa": infatti, con opportune operazioni di mobilità interna, vengono destinati



alla terzizzazione i lavoratori considerati “problematici”, con competenze minori o con ridotte capacità lavorative, mentre i lavoratori migliori vengono trasferiti in attività interne, che, ovviamente, non vengono terzizzate. Questa operazione di “scrematura” contribuisce a formare un organico dell’outsourcer, sia impiegati che operai, poco efficiente, tale da inficiare la qualità del servizio all’outsourcee. Questo aspetto ovviamente rafforza ulteriormente quella caduta di motivazione precedentemente citata, perché i lavoratori interessati avvertono di essere vieppiù emarginati e scartati dal processo produttivo.

Le più recenti operazioni di outsourcing sembrano aver corretto tale tendenza alla selezione negativa, perché si sono palesati gli effetti dei casi precedenti, con gli inevitabili ritorni di disfunzioni e inefficienze che coinvolgono l’intero processo produttivo.

Aspetti organizzativi

La valutazione degli aspetti organizzativi che derivano dai processi di outsourcing porta a giudizi molto contraddittori. Da una parte ci sono elementi di efficienza che emergono per effetto dell’impossibilità, da parte della gerarchia di produzione, di impiegare le tradizionali strategie utilizzate in passato per evitare i conflitti interni nell’attribuire le disfunzioni e le perdite di efficienza: normalmente questo avveniva attraverso una serie di mediazioni e “coperture” reciproche tra i vari livelli gerarchici. Ciò comportava anche la manomissione dei dati aziendali, con la conseguenza che l’unica misurazione effettiva dell’efficienza del processo era il rapporto tra prodotto effettivamente realizzato e prodotto teoricamente producibile, ma risultava difficile comprendere i reali motivi delle inefficienze e attribuire un puntuale addebitamento delle responsabilità.

Il processo di outsourcing comporta necessariamente una distinzione degli assetti proprietari e delle responsabilità: questo rende inefficace la consolidata strategia della gerarchia di fabbrica e permette di evidenziare le reali cause delle disfunzioni. Tuttavia, dato che l’attribuzione di responsabilità comporta un’imputazione di costi, intervengono rilevanti conflitti tra le gerarchie aziendali dell’outsourcee e dell’outsourcer. Tali conflitti sono continui e comportano un notevole spreco di energie, con il tentativo di scaricarsi reciprocamente vere o presunte responsabilità di disfunzioni e di perdite produttive. Il fenomeno è così evidente che si potrebbe ipotizzare essere frutto di una strategia consapevole, ovviamente in contraddizione con le tesi della partnership che dovrebbero regolare questi rapporti societari.

Altri aspetti che confermano questi elementi di conflitto emergono nell’insufficiente livello di comunicazione esistente tra outsourcee e outsourcer: spesso le variazioni dei programmi produttivi



non vengono comunicate per tempo, creando evidenti problemi. In teoria, la comunicazione preventiva non sarebbe necessaria se funzionassero in modo adeguato i sistemi *just-in-time* di regolazione del flusso produttivo (questo ragionamento vale soprattutto nel caso di terziarizzazione della logistica); in realtà le disfunzioni precedentemente accennate sono state risolte in parte con un rilevante aumento delle scorte intermedie.

In generale si ha la sensazione di un aumento dei livelli di burocrazia con una perdita di efficienza e di prontezza d'intervento. Ciò emerge soprattutto nei casi in cui è stata terziarizzata la manutenzione: in caso di guasto le fermate degli impianti si prolungano per effetto della trafila organizzativa necessaria per avere a disposizione il manutentore. In tal senso sembra profilarsi il ricorso a subappalti da parte dell'outsourcer, proprio per sopperire alle insufficienze organizzative e anche alle carenze professionali.

Un ulteriore elemento di burocratizzazione è relativo al gonfiamento delle strutture amministrative di controllo dei costi (in alcuni casi triplicate), a causa di problemi di diffidenza reciproca.

Un ulteriore punto di crisi sono i sistemi informatici, che fanno fatica ad adeguarsi a questi processi e si rivelano troppo rigidi rispetto alle nuove varianti organizzative, con inevitabili conseguenze in termini di efficienza.

Infine la suddivisione del ciclo produttivo tra diverse aziende implica l'impossibilità di attuare meccanismi di mobilità della mano d'opera per compensare problemi come eccessi di assenteismo o punte improvvise di mercato in determinate linee di prodotto. Nei fatti, la segmentazione del ciclo irrigidisce le disponibilità di mano d'opera e non consente più di effettuare quei travasi di organico che quotidianamente garantivano una certa efficienza organizzativa.

In definitiva sorge il fondato interrogativo sulle prospettive della fabbrica snella, che pare essere entrata in crisi con l'avvento dell'outsourcing. Un altro esempio concreto, oltre a quello relativo all'incremento del *work-in-process*, è il ritorno alla logica fordista delle linee di montaggio che non devono mai fermarsi. Com'è noto, uno dei presupposti organizzativi della produzione snella era la qualità, intesa anche come "far bene la prima volta" (in altre parole completare la produzione sulla linea di montaggio, evitando di avere i successivi costosi interventi di completamento e riparazione del prodotto, tipici della logica fordista). Tale principio si esprimeva nella teoria che era meglio fermare la linea di montaggio e correggere gli eventuali difetti e variazioni, piuttosto che far uscire un prodotto difettoso o incompleto. Nella pratica questo principio organizzativo, tipico dei produttori giapponesi, era stato applicato con molta moderazione e anche con qualche contraddizione, ma è indubbio che erano stati fatti avanzamenti significativi in questa



direzione. Oggi la separazione tra la produzione e la gestione dei materiali (logistica) comporta che la prima non si preoccupa dell'eventuale mancanza di materiali a lato linea o del montaggio di eventuali componenti difettosi: in questi casi i costi di completamento o riparazione del prodotto, a fine linea, sono a carico dell'azienda che gestisce la logistica. Ovviamente questa logica è economicamente perversa perché alla fine i costi devono comunque rientrare da qualche parte, ma perfettamente coerente con quanto detto in precedenza sui comportamenti conflittuali delle gerarchie che gestiscono la produzione e che hanno, come unico obiettivo, il rispetto del piano di produzione, cioè la quantità di prodotti che escono dalla linea nell'arco del turno di lavoro.



APPENDICE

Casi di outsourcing

(tratti da articoli del "Sole 24 Ore")

Autogrill (Milano)

L'outsourcing conquista Autogrill. Il gruppo della ristorazione commerciale che fa capo alla famiglia Benetton ha infatti dato il via a un complesso piano di riorganizzazione dei servizi interni non strategici e di facility management, affidandone la gestione ad aziende private esterne che si accollano anche l'onere di assumere i dipendenti Autogrill già addetti ai servizi interessati all'interno dell'azienda.

Il programma che l'azienda si è prefissa di raggiungere interessa quattro grandi aree: i servizi generali, i sistemi informativi, la progettazione e l'amministrazione. Sono servizi che società specializzate esterne possono fornire con più efficienza, consentendo una riduzione dei costi di circa il 15% in tre anni. Grazie a questa riorganizzazione, Autogrill potrà concentrarsi su quelli che sono gli obiettivi strategici del gruppo. Qualcosa di simile fu già messo in atto nel 1996, quando la società decise di affidare a ex dipendenti i servizi di assistenza e manutenzione tecnica dei locali di ristoro sparsi per l'Italia.

("Il Sole 24 Ore", 6 agosto 1999)

Basic (Torino)

Basic Net è il gruppo che possiede i marchi Kappa e Robe di Kappa e non svolge attività diretta di produzione (affidata a 40 licenziatari che gestiscono anche il marketing locale).

Il gruppo ha realizzato nel 1998 un fatturato consolidato di 197,7 miliardi di lire, con un totale, inclusi i licenziatari, di 521 miliardi.

Basic Net ha messo a punto un sistema nel quale non svolge attività diretta di produzione, affidata a terzi, ma partecipa alla redditività del ciclo produttivo del network. Il gruppo, tramite i centri sourcing, presidia e ottimizza tutte le fasi della lavorazione per conto dei licenziatari, realizzando economie di scala con l'individuazione dei fabbricanti più convenienti a livello mondiale per costo e standard qualitativo, ricevendo in cambio commissioni. Invece la distribuzione e il marketing locale sono affidati ai 40 licenziatari (due dei quali, Kappa Italia e Kappa USA, controllati direttamente da Torino) che presidiano 73 mercati e versano royalty in base alle vendite.

Basic Net possiede un magazzino materie prime, marchi (Kappa e Robe di Kappa) e governa ricerca e sviluppo, marketing globale e servizi-amministrazione. L'obiettivo è aumentare il valore degli asset creando la maggiore diffusione commerciale possibile dei marchi stessi attraverso un network di aziende, ciascuna specializzata nel proprio anello, in modo da garantire flessibilità ed efficienza.

("Il Sole 24 Ore", 25 settembre 1999; 4 ottobre 1999)

COMAU (Torino)

Da produttori di robot e sistemi per carrozzerie a specialisti nel “service” dell’impiantistica. È la mutazione genetica della COMAU di Grugliasco, l’azienda del gruppo Fiat che ha deciso di allungare la catena del valore occupandosi anche di manutenzione delle fabbriche che disegna e realizza per i propri clienti in Italia e all’estero. “In effetti – dice tra il serio e il faceto Piero Maritano, amministratore delegato di COMAU – non è che abbiamo deciso di cambiare mestiere. Si tratta semplicemente di affiancare un nuovo business a quello tradizionale. Con l’obiettivo di offrire un servizio al cliente. Chi meglio del progettista e del costruttore di una linea produttiva è in grado di fare anche la manutenzione? Garantiamo la continuità delle prestazioni a un costo predeterminato e l’innovazione tecnologica”.

Quest’anno il fatturato di COMAU Service supererà i 300 miliardi di lire con circa 7.000 addetti in carico a fine anno. Il giro d’affari s’impennerà però nel prossimo anno arrivando ai 700 miliardi, con l’obiettivo di arrivare a 1.000 miliardi in tempi brevi con un organico di circa 10.000 persone.

Per il futuro ci sono nel mirino anche i Paesi emergenti, che potrebbero avere bisogno di consulenze per gli impianti che nascono dal “prato verde”.

“Siamo entrati nel business della manutenzione – dicono in COMAU – anche perché i servizi hanno un andamento più stabile rispetto alla vendita degli impianti che, per forza di cose, segue l’andamento ciclico dell’economia”.

La filosofia che ha suggerito la creazione di COMAU Service è lineare e rappresenta un ottimo esempio di terziarizzazione dell’economia. Offrire la manutenzione in service consente al fornitore di stare più vicino al cliente, seguirne l’evoluzione, capirne in anticipo i bisogni. Inoltre COMAU è in grado di accompagnare la vita dell’impianto offrendo anche miglioramenti gestionali e tecnologici. Ma anche il committente ha i suoi vantaggi: snellisce le attività di gestione e governo della fabbrica. In tal modo il cliente finale sa di non acquistare solo dell’hardware, del macchinario, ma si assicura che le prestazioni tecniche e le rese siano garantite nel tempo dal costruttore.

(“Il Sole 24 Ore”, 19 maggio 1999; 1 settembre 1999)

Electrolux (Pordenone)

Electrolux sta predisponendo lo scorporo e la cessione delle attività nel campo dei componenti per elettrodomestici – operazione dal valore superiore al miliardo di dollari che coinvolgerà in modo preponderante le attività in Italia.

Il segmento di business in questione, negli ultimi anni, è stato riorganizzato dal quartier generale italiano espandendo la clientela esterna al gruppo fin quasi al 50% del totale dei ricavi. Nel quadro del maggiore ricorso all’outsourcing che caratterizza le strategie attuali di molti gruppi industriali Electrolux potrebbe, attraverso la cessione, migliorare la propria posizione finanziaria, rendendo disponibili maggiori risorse per future acquisizioni. Al tempo stesso, reso autonomo

dalla casa madre, il business dei componenti potrebbe allargare ulteriormente lo spettro della clientela e le opportunità di sviluppo.

Un business come quello dei componenti (relativamente commodity, già rivolto anche all'esterno del gruppo e a basso cash-flow) diventa quindi candidato a soluzioni alternative a quella della proprietà. Il settore, da oltre 2.000 miliardi di fatturato annuo, fa perno sulla Zanussi Elettromeccanica di Mel, in provincia di Belluno, che ha la leadership mondiale nei compressori (sta per essere avviato un altro impianto a Rovigo). Altre attività italiane comprendono la Zanussi Metallurgica di Maniago, la Sole di Pordenone e la Infa di Aviano, per un totale di circa 3.000 dipendenti.

All'estero spiccano la Unidad Hermetica (vicino a Barcellona), la Verdichter di Graz (Austria), la Americold negli USA, e altre attività dal Messico all'Egitto. Un business complesso, dunque – che Electrolux si impegnerà comunque a sostenere con garanzie di commesse – forse più indicato per una negoziazione puntuale in via esclusiva che non per una sorta di procedura d'asta tra cordate finanziarie potenzialmente interessate.

(“Il Sole 24 Ore”, 19 maggio 1999; 1 luglio 1999)

Fila (Biella)

Nuovo accordo di valenza internazionale per Saima Avandero, leader italiano nella logistica per conto terzi: Fila, società controllata del gruppo HDP, ha affidato a Saima la gestione dei propri centri di distribuzione in Europa. Si tratta di un movimento complessivo annuo vicino ai 20 milioni di pezzi, generato dalle esigenze gestionali delle filiali europee.

“La decisione di affidare in outsourcing la gestione dei nostri impianti di distribuzione – ha spiegato in un comunicato Michele Scannavini, amministratore delegato di Fila – risponde all'esigenza di razionalizzare e riorganizzare la nostra struttura, migliorando sensibilmente il servizio e ottenendo, al tempo stesso, una sensibile riduzione dei costi delle operazioni di magazzinaggio”.

(“Il Sole 24 Ore”, 23 novembre 1999)

Iveco (Brescia)

Si chiama outsourcing la nuova frontiera di Iveco per accrescere la competitività. Le manovre avviate prevedono di trasferire ad aziende esterne, o a joint-venture costituite con partner specialisti, tutte le lavorazioni industriali e le attività di servizio che non sono giudicate strategiche e per le quali è necessario recuperare ampi picchi di flessibilità.

Le prime esperienze, comuni in tutto il gruppo Fiat, sono già consolidate da tempo in settori come contabilità e informatica. Ma il 1999 sarà l'anno della gran-

de accelerazione. Come spesso accade, il terreno di prova è già stato identificato nello stabilimento di Brescia (l'ex OM), dove è stato deciso di cedere i rami d'azienda relativi allo stampaggio delle lamiere e delle materie plastiche. Per il primo è già in corso il passaggio di attività e impianti, per un corrispettivo di circa 50 miliardi, ad una nuova società costituita dal gruppo Magnetto di Torino (70%) e dal colosso francese dell'acciaio Usinor Sacilor (30%). Alla nuova società – che assorbirà 350 addetti Iveco – sarà affittata la parte nord dello stabilimento. Entro l'estate sarà definito anche il progetto “plastiche”: saranno in questo caso trasferiti all'azienda che subentra 120-130 dipendenti. Le due soluzioni saranno esportate con le stesse modalità nello stabilimento spagnolo di Valladolid. In tutti i casi le nuove aziende potranno servire anche altri clienti ma garantiranno flussi di fornitura all'Iveco in tempo reale, rendendo inutili i magazzini.

Anche a Suzzara (Mantova) si stanno preparando nuovi accordi di fornitura. La Plastal (gruppo Zanussi-Electrolux) affitterà parte dello stabilimento per realizzare la preparazione e il cablaggio delle plance, prima realizzati direttamente da Iveco, mentre un secondo fornitore (forse la tedesca Isring Aussen) si occuperà della preparazione dei sedili.

Un ulteriore intervento è previsto alla SOFIM di Foggia, per i motori. Secondo un'ipotesi ancora non confermata, Iveco starebbe studiando la costituzione di tre joint-venture con altrettanti fornitori per produrre componenti (alberi a camme, bielle e alberi a gomito) destinati ai motori della gamma leggera prodotti da SOFIM e ai motori della gamma media prodotti da EEA (joint-venture paritetica tra Iveco, New Holland e l'americana Cummins).

Infine, Iveco ha all'esame un piano per trasferire a un fornitore esterno la gestione della distribuzione dei ricambi.

(“Il Sole 24 Ore”, 5 gennaio 1999; 5 febbraio 1999)

IBM

IBM resta senza attività produttive dirette nel nostro Paese: questo, sul versante italiano, il senso dell'accordo annunciato ieri tra il colosso americano dell'informatica e la multinazionale canadese Celestica. Nell'ambito di una intesa strategica tra i due gruppi, passano ai canadesi le attività produttive di Vimercate (alle porte di Milano) e quelle laziali di Santa Palomba, compresi i 1.300 addetti italiani (di cui circa 250 localizzati nella zona di Roma). I due stabilimenti italiani producono principalmente schede elettroniche per l'informatica, settore nel quale Celestica si posiziona tra i leader a livello mondiale.

In seguito all'intesa, Celestica diventerà fornitore di IBM per circa 3.000 miliardi di lire l'anno sia di schede sia di server. In tal modo la IBM si classificherà tra i primi due committenti del gruppo canadese. Già oggi le due aziende collaborano: IBM è attualmente il quarto cliente di Celestica e copre circa il 10% del business della multinazionale canadese.

Da notare che Celestica, presente in una trentina di Paesi, è in sostanza uno

spin-off della IBM ed è diventata autonoma nel 1994 quando è stata scorporata e acquistata da un gruppo di manager canadesi della società informatica.

In sostanza, i 1.800 dipendenti IBM (dei quali 1.300 in Italia) “continueranno – recita il comunicato – il proprio rapporto di lavoro con Celestica proseguendo nello svolgimento delle loro attività e mantenendo gli stessi trattamenti economici e normativi”. Come parte dell’accordo tra i due gruppi, Celestica fornirà a sua volta una gamma completa di servizi come la realizzazione di prototipi, l’avvio di nuove produzioni, i test di schede circuitali di produzione e la spedizione ai clienti di alcuni tipi di sistema. Già oggi l’assemblaggio dei server rappresenta il 27% del business di Celestica.

Nel maggio del 1998 anche HP aveva fatto un’operazione analoga in Italia con gli americani della Jabil Circuit, un’azienda leader nella fabbricazione di schede elettroniche. La multinazionale americana aveva scelto Bergamo come testa di ponte dove produrre board per mezza Europa: l’insediamento era appunto il frutto di un’operazione di outsourcing siglata con la Hewlett Packard.

Intervista ad Elio Catania, presidente e amministratore delegato di IBM Italia:

“È vero, la IBM esce dalle attività manifatturiere in Italia. Ma è una mossa per lo sviluppo. Si tratta di una moderna operazione di outsourcing produttivo che rafforza il nostro gruppo e offre all’Italia nuove opportunità di crescita. Non dimentichiamo che i canadesi di Celestica hanno accettato di investire in Italia una cifra non indifferente. Con l’ingresso di un leader tecnologico in forte crescita i due stabilimenti italiani potranno continuare a svolgere un ruolo di primo piano nella vita industriale del Paese, e cogliere nuove opportunità”.

Qual è il senso di questa cessione? E perché proprio ai canadesi?

“Noi abbiamo in Italia due stabilimenti manifatturieri molto competitivi. Ma IBM non aveva alcun interesse a investire in attività considerate non strategiche. Da qui l’accordo di outsourcing con Celestica. Si tratta di un nuovo attore emergente nel panorama mondiale. Un’azienda di cui si sentirà ancora parlare perché ha un tasso di crescita molto forte. Tra l’altro sono ex manager IBM. Adesso si stanno concentrando in questo settore che è diventato il loro ‘core business’”.

Che cosa significa questo accordo per l’Italia?

“L’IBM punta ad acquisire competitività e flessibilità. Celestica potrà ora lavorare su grandi volumi. E questo vuol dire che servirà anche altri clienti oltre all’IBM. Di conseguenza i canadesi hanno tutto l’interesse a continuare a investire in Italia per sviluppare e far crescere il loro business”.

(“Il Sole 24 Ore”, 13 gennaio 2000)

Fiat Auto

Fiat Auto ha perseguito da tempo una politica di cessione di rami di azienda sia verso società esterne al gruppo, sia verso società interne. L'intensità di questo processo può essere rappresentato con una serie di dati di fonte sindacale.

In un incontro all'AMMA del 10 gennaio 1997 fra le organizzazioni sindacali e Fiat Auto quest'ultima aveva fornito il volume complessivo delle operazioni di terzizzazione effettuate dal 1990 fino a quel momento (FIOM Torino, 1997).

Risultavano coinvolti 8.993 lavoratori così suddivisi:

Italia	7.803 (86,7%)
Esteri	1.190 (13,3%)
Operai	5.201 (58,0%)
Impiegati	3.792 (42,0%)

Le terzizzazioni interne al Gruppo Fiat ammontavano a 2.791 addetti (il 31% del totale), mentre quelle esterne avevano coinvolto 6.448 lavoratori (69%).

Le tabelle seguenti, di fonte FIOM Torino (1997), riportano in dettaglio i dati delle operazioni effettuate da Fiat Auto (dati forniti alle organizzazioni sindacali ai sensi dell'art. 47, commi 1 e 2, della legge del 29 dicembre 1990).

Cessioni attività da Fiat Auto ad aziende esterne al Gruppo Fiat (1990-1997)			
Attività cedute	Data cessione	N. addetti	Azienda acquirente
UPA Bruino e Robassomero	01/06/90	440	(SEPI) Lear Seating C.
Flotta Trasporti Torino-Pomigliano	01/09/92	95	Ventana
Confezionamenti Volvera	01/09/93	170	Urano
Trasporti Torino	01/12/93	72	Overtrans
Trasporti Pomigliano		39	SMET
Terminal Strada Drosso		94	Villanova Trasporti
Diagnostica automobilistica	01/01/94	43	GECMA
Manutenzione carrelli	01/03/94	40	Movincar
Veicoli di cortesia	01/06/94	30	Progetto
Pubblicistica, gestione mostre, saloni	30/06/94	78	Euphon Italia
Editoria tecnica	04/09/94	17	Satiz
Gestione attività/magazzini ricambi	01/01/94	1.081	TNT Traco
Stabilimento di Livorno	01/03/95	285	Delphi Italia
		616	TRW
Stabilimento di Firenze	01/09/94	600	GKN
UPA di Casalnuovo	01/06/96	383	Cablauto
UPA di Pomigliano		366	Selca
Concessionarie e succursali	17/01/94-01/10/97	708	23 aziende
Totale		5.157	

Cessioni attività da Fiat Auto ad aziende interne al Gruppo Fiat (1990-1997)				
Attività Cedute	Data cessione	N. addetti	Azienda acquirente	
Stabilimento di Venaria (ex Politecna stampaggio plastica)	01/01/91	259	Gilardini	
Editoria tecnica, addestramento commerciale	01/04/94	130	ISVOR-Fast	
Telefonici (centralini, manutentori linee interne, ecc.)	01/11/94	42	Telexis	
	04/09/94	19	Fenice	
Trattamento rifiuti tossici	01/09/94	340	ITS	
Addetti sistemi informatici	01/01/97 Mains			
Attività amministrative e reporting	01/04/97 Fiat Auto	731	GESCO	
Totale		1.511		
Addetti ceduti ad aziende esterne al Gruppo		5.157		
Addetti seduti ad aziende del Gruppo		1.511		
Totale ¹		6.668		

¹ Sono da aggiungere 1.400 addetti di Fiat Lubrificanti e Fiat Stars, per un totale di 8.068 addetti.

A partire dalla data del 10 gennaio 1997 altre operazioni di cosiddetta “terziarizzazione” sono state condotte da Fiat Auto:

Attività	Impresa acquirente
Costruzione stampi	COMAU (Gruppo Fiat)
Gestione carte credito	Sava (Gruppo Fiat)
Amministrazione personale	Sepin (Gruppo Fiat)
Controllo produzione, reporting	GESCO (Gruppo Fiat)
Centro riprografia	Satiz (Gruppo Fiat)
Energia, ecologia	Fenice (Gruppo Fiat)
Gestione magazzini ricambi di Volvra	TNT Traco
Logistica, movimentazione	TNT Traco e altre imprese
Carrellisti	COMAU (Gruppo Fiat)
Montaggio sospensioni	Magneti Marelli (Gruppo Fiat)
Manutenzione linee di produzione	COMAU (Gruppo Fiat)
Presse di Rivalta	Stola

In totale, fino al 1 ottobre 1999 sono stati coinvolti in questo processo oltre 16.000 lavoratori in Italia, di cui quasi il 50% negli ultimi due anni (tabella seguente).

		Totale	di cui: impiegati/dirigenti	di cui: operai
Totale	val. ass.	16.395	4.549	11.846
	val. %	100,0	100,0	100,0
Interno Fiat	val. ass.	6.677	3.069	3.608
	val. %	40,7	67,4	30,4
Esterno Fiat	val. ass.	9.718	1.480	8.238
	val. %	59,3	32,6	69,6

Fonte: Fiat Auto



Di questi, il 41% ha avuto come destinazione altre imprese del gruppo Fiat e il rimanente, invece, imprese esterne al gruppo stesso. Da sottolineare è la diversa composizione degli addetti a seconda della destinazione: quelli mantenuti all'interno del gruppo Fiat sono prevalentemente impiegati (67%), mentre quelli passati ad altre imprese sono per il 70% operai. Se ne può concludere come siano state soprattutto le attività di servizio quelle mantenute nel gruppo (si pensi a GESCO, per l'amministrazione, e a COMAU per la manutenzione), mentre sono state esternalizzate quelle prevalentemente manifatturiere. Negli altri Paesi dove Fiat Auto ha stabilimenti (Brasile, Argentina, Polonia) altri 10.000 lavoratori sono stati esternalizzati, con le stesse proporzioni di quelle realizzate in Italia.

Il dato interessante è che una parte consistente di questi lavoratori ha praticamente solo cambiato l'etichetta sulla propria divisa di lavoro, continuando a lavorare, come prima, negli stabilimenti Fiat Auto. Tre casi si possono fare come esempio: la Magneti Marelli ha acquisito le lavorazioni e l'assemblaggio delle sospensioni e delle plance con i relativi lavoratori; COMAU Service ha assorbito gli addetti alla manutenzione delle linee, mentre TNT ha assunto i carrellisti che operano lungo le linee.

L'accentuato processo di terziarizzazione può essere interpretato come parte di una generale *ridefinizione delle strategie delle case auto* dipendente da due fattori: da un lato la globalizzazione dei mercati (che richiede ingenti risorse finanziarie che non possono essere ottenute dalla sola attività di produzione) e dall'altro lo spostamento dell'asse del valore verso i settori a valle.

Infatti l'innalzamento del livello tecnologico medio delle auto non permette più ad un singolo produttore di sviluppare in proprio ogni componente dell'autovettura, mantenendo il passo con la rapida evoluzione tecnologica in tutti i particolari costruttivi. Tutto ciò ha indotto i produttori ad evolvere le loro competenze verso una delega sempre maggiore ai fornitori per la produzione di sistemi e di moduli. Il ruolo dei produttori, di conseguenza, tende a trasformarsi da quello di costruttori, tradizionalmente intesi, a quello di sistemisti e quindi induce le principali case auto a spostare la catena del valore verso le fasi più prossime all'utilizzatore finale, con la vendita di prodotti accessori dell'auto in quanto tale (assicurazioni, garanzie estese, revisione, servizi, ecc.).



Riferimenti bibliografici

ACABBI C.L. - LOPEZ L.,

1995 *Outsourcing estremo per situazioni complesse*, in "L'impresa", n. 10.

ARCARI A.,

1996 *L'outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi*, in "Economia & Management", n. 4.

ARCHIBUGI D. - CICCARONE G. - MARÉ M. - PIZZETTI B. - VIOLATI F.,

1999 *Il triangolo dei servizi pubblici*. Venezia: Marsilio.

BARDELLI L. - BULGARELLI G. - PERUZZI P.,

1999 *Appunti sul disegno di legge 4014*, intervento al convegno "Una politica industriale per i servizi pubblici: prospettive di riforma". Firenze, 26 novembre.

BERNABEI F. - MARCHISOTTI M.,

1997 *In nome della flessibilità organizzativa*, in "L'impresa", n. 7.

BIAGI M.,

1999 *La riorganizzazione delle funzioni e la gestione del rapporto sindacale*, intervento al convegno "Outsourcing: gli effetti sull'assetto economico e strategico aziendale". Milano: Andersen Consulting - "Il Sole 24 Ore", 28 gennaio.

BOIN A. - MERLINO M. - SAVOLDELLI A.,

1998 *Outsourcing: uno strumento operativo o una moda?*, in "Sistemi & Impresa", n. 1.

BOITANI A. - BROSIO G. - PETRETTO A.,
2000 *Il riordino dei servizi pubblici locali secondo il disegno di legge n. 4014*, in MINISTERO DEL TESORO, DEL BILANCIO E DELLA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA – COMMISSIONE TECNICA PER LA SPESA PUBBLICA, *Osservazioni e raccomandazioni. Raccomandazione n. 1*.

BRÜCK F.,
1995 *Make versus Buy: the Wrong Decision Cost*, in "The McKinsey Quarterly", n. 1.

CAMUSSONE P.F.,
1995 *L'outsourcing dei sistemi informativi: vantaggi, rischi e principali riflessi organizzativi*, in "Economia & Management", n. 3.

CGIL PIEMONTE,
1998 Documenti del gruppo di lavoro sulla "terziarizzazione". Torino: ottobre.

CODEx - IRES PIEMONTE,
1998 *Quale spin-off? Riorganizzazioni aziendali, creazione di imprese, nuovi imprenditori*. Torino: Codex.

DEL PIAZ L.,
1998 *Il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici di un comune: una valutazione dal punto di vista dei costi della qualità*, in "Il nuovo governo locale", n. 3.

DE TONI A. - TONCHIA A.,
1999 *Pianificazione strategica e competenze aziendali*, in "Economia & Management", n. 3.

DURANTE C. - GAVINELLI F.,
1997 *Una formula ottima per molti usi*, in "L'impresa", n. 7.

ISVOR FIAT,
1998 *Economia d'impresa. Dai concetti di base alla creazione di valore*. Torino: ISVOR Fiat.

LAMONICA S.,
1996 *L'outsourcing: un abito su misura*, in "L'impresa", n. 7.

LANZAVECCHIA E.,
1995 *Il movimento continuo è l'arma per la competitività*, in "L'impresa", n. 8.

LIDBURY L.,
1999 *La valutazione di convenienza tra diversi metodi di esternalizzazione*, intervento al convegno "Outsourcing: gli effetti sull'assetto economico e strategico aziendale". Milano: Andersen Consulting - "Il Sole 24 Ore", 28 gennaio.

LOMBRANO A.,

1998 *L'outsourcing per i servizi pubblici: considerazioni teoriche e strumenti operativi alla luce della teoria dei costi di transazione*, in "La finanza locale", n. 1.

MANGIONI F. - MAIOTTI F.,

1997 *Sicurezza e controllo in un ambiente duttile*, in "L'impresa", n. 7.

MARTINSONS M.G.,

1993 *Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risk*, in "Long Range Planning", vol. 26, n. 3.

MATERA C.,

1993 *Outsourcing dell'Information Technology*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 136.

MERLINO M. - TESTA S. - VALIVANO A.,

1997 *Opportunità e limiti dei processi di outsourcing. Esperienza nella logistica*, in "Economia & Management", n. 3.

OUTSOURCING INSTITUTE,

1999 <http://www.outsourcing.com/>

PASINI C.,

1998 *I servizi di outsourcing informatico*. Milano: Franco Angeli.

PELLICELLI G.,

1997 *Economia e direzione delle imprese*. Milano: Etas libri.

PRAHALAD C.K. - HAMEL G.,

1990 *The Core Competence of the Corporation*, in "Harvard Business Review", maggio-giugno, p. 79.

QUINN J.B.,

1999 *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*, in "Sloan Management Review", estate.

QUINN J.B. - HILMER F.G.,

1994 *Strategic Outsourcing*, in "Sloan Management Review", estate.

RIZZARDI R.,

1999 *La variabile fiscale nelle scelte di esternalizzazione*, intervento al convegno "Outsourcing: gli effetti sull'assetto economico e strategico aziendale". Milano: Andersen Consulting - "Il Sole 24 Ore", 28 gennaio.

SARTIRANO F.,
1999 *Una strategia per l'impresa: l'outsourcing*. Torino: Università degli Studi, tesi di laurea.

TOFFOLETTO F.,
1999 *Profili contrattuali e negoziali delle operazioni di outsourcing*, intervento al convegno "Outsourcing: gli effetti sull'assetto economico e strategico aziendale". Milano: Andersen Consulting - "Il Sole 24 Ore", 28 gennaio.

VENKATESAN R.,
1992 *Strategic Sourcing: to Make or not to Make*, in "Harvard Business Review", novembre-dicembre.

Dal punto di vista delle imprese, gli anni Novanta sono stati caratterizzati da una serie di elementi di rottura: riduzione progressiva della redditività dei prodotti esistenti; necessità di costante rinnovo dell'offerta di prodotti e servizi; necessità di aprire nuovi mercati; aumento del fabbisogno in capitali; centralità della redditività del capitale investito. L'elemento di sintesi di questi punti può essere individuato nell'esigenza crescente di creare valore. Il sempre maggiore ricorso all'outsourcing si configura come un tentativo delle imprese di dare risposte alle pressioni del mercato, che, oggi più che in passato, impongono un continuo aumento delle performance.

L'analisi si è focalizzata sui alcuni punti nodali: la definizione dell'outsourcing rispetto ad altre forme di esternalizzazione; l'analisi del processo attraverso cui le imprese giungono a definire le proprie competenze di base e quindi l'oggetto di possibile outsourcing; l'individuazione dei possibili vantaggi e rischi di questa strategia; l'atteggiamento delle risorse umane coinvolte o coinvolgibili nel processo di outsourcing.

È stata infine inserita un'appendice che riassume alcuni casi di outsourcing – tratti da articoli del "Sole 24 Ore" – che riguardano da vicino la situazione italiana.



ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO SOCIALI DEL PIEMONTE



REGIONE PIEMONTE
Spirito Europeo 